Fachliche Anforderungen

- Vorbemerkungen
- Begleitende Konzepte DSGV
- Abgrenzungen
- Datengrundlage
- Planungsstrukturen
- Planungsverfahren
- Planungsergebnisse

Copyright CP-BAP AG 2022

Vorbemerkungen

Die im Folgenden aufgeführten Anforderungen basieren auf dem Konzept / Instrument S-PLATOO vom Sparkassenverband Bayern (SVB). Die Anwendung SPLATOO wurde vom SVB entwickelt und in zahlreichen Umsetzungsprojekten über mehrere Planungsperioden bei Sparkassen in Bayern verprobt. Grundlegende Zielsetzung von S-PLATOO war die Planung des Kundengeschäfts mit bilanziellen Kennzahlen des Deckungsbeitragsschema. Dabei stand das Planungsjahr (Folgejahr) im Mittelpunkt des Interesses. S-PLATOO berücksichtige die individuelle Ausgangslage des Instituts und ermöglichte eine Planung unter Berücksichtigung von zentralen Stellhebeln. Im Ergebnis lag eine Planung von Volumen, Margen, Zinskonditionsbeiträgen, Provisionen und ggf. Risikokosten vor, die eine Überleitung zur Gesamtbankplanung ermöglichte und der Sparkasse zudem korrespondierende Planwerte für Berater, Filialen und Marktbereichen aufzeigte.

Kritisch beurteilt wurde die Notwendigkeit, dass der Planungsprozess stets mit Unterstützung des SVB zu erfolgen hatte. Ursächlich dafür war die Tatsache, dass die mit MS-Office Produkten erfolgte Umsetzung, elementare Aspekte einer userfreundlichen und sicheren Bedienung durch Dritte vermissen ließ. Nur durch die Bedienung und Moderationen eines Experten, konnten valide Ergebnisse effizient erzielt werden.

Korrespondierend dazu konnte die Anwendung nicht alle Mindestanforderungen an Datenhaltung und Verarbeitung erfüllen. Zentrale Aufgabenstellung bei der Entwicklung von POEM war es, die fachlichen Anforderungen sowie das prozessuale Vorgehen aus S-PLATOO vollständig zu übernehmen und gezielt weiterzuentwickeln. Zudem musste ein Instrument entwickelt werden, welches nach entsprechender Einarbeitung und Schulung durch den Anwender in der Sparkasse selbstständig bedient werden konnte. Die Erfüllung von Mindestanforderungen zu Datenhaltung und -verarbeitung waren ebenso selbstverständlich wie das Durchlaufen von umfangreichen Tests. Auf die fachlichen Anforderungen wird in den beiden nachfolgenden Abschnitten detailliert eingegangen.

Die technischen Anforderungen lassen sich wie folgt darstellen:

- Entwicklung der Anwendung in einer etablierten und zukunftsorientierten Programmiersprache
- Die Anwendung ist auf einem zentralen Server zu installieren, auf den alle Sparkassen Zugriff haben. Gleichzeit ist sicherzustellen, dass die hohen Sicherheitsanforderungen der Sparkasse bezüglich Datenhaltung und Produktion erfüllt werden.
- Die Planungsgrunddaten bzw. Rohdaten sollen alle notwendigen Informationen aus dem zentralen Datenhaushalt für das Kundengeschäft der Sparkasse beinhalten.

Copyright CP-BAP AG 2022

Die entwickelte Anwendung POEM wurde in JAVA programmiert und wird auf einem Server der Finanz Informatik (FI) gehostet. Auftraggeber für das Hosting ist der SVB, so dass Einzelvereinbarungen zwischen FI und Sparkasse nicht notwendig sind. FI und SVB haben in den vertraglichen Leistungen Sicherheitsstandards vereinbart, welche mit vergleichbaren Controllinganwendungen vergleichbar sind. Die zentrale Bereitstellung der Anwendung bei der FI hat den Vorteil, dass die Planungsgrunddaten / Rohdaten direkt aus dem S-DWH der Sparkasse nach POEM geladen werden können, ohne umfangreiche und fehleranfällige Ex- und Importe durchführen zu müssen.

Copyright CP-BAP AG 2022

Begleitende Konzepte DSGV

Der DSGV hat in seinem mehrstufigen Projekt Geschäftsfeldsteuerung, insbesondere Kundengeschäft sich intensiv mit der Planung, Steuerung und Analyse von Erfolgsbeiträgen im Kundengeschäft auseinander gesetzt. Neben umfangreichen Leitfäden wurde auch ein Planungstool entwickelt, welches abweichende Anforderungen an die Planung stellt.

Das DSGV-Planungstool plant für einen kurz- bis mittelfristigen Zeitraum Bestände, Margen, Zinskonditionsbeiträge, Provisionen, Bonitätsprämien und Stückkosten für ausgewählte Geschäftsfelder/-bereiche und Produkte. In Verbindung mit der Ergebnisvorschaurechnung (EVR) der FI werden Plan-Deckungsbeiträge ermittelt.

POEM hingegen konzentriert sich auf das Planungsjahr und plant Ergebnisbeiträge differenzierter, z. B. durch Einbezug von Kundensegmenten (Marktsegmenten). Zudem werden die Auswirkungen der Planung auf tiefste Organisationseinheiten (Berater, Teams, Filialen) aufgezeigt.

Beide Instrumente in Kombination ermöglichen einen konsistenten und effizienten Planungsprozess, bei Bedarf auch im Gegenstromverfahren (Top-Down- und Bottom-Up).

Copyright CP-BAP AG 2022

Abgrenzungen

An dieser Stelle wird eine Abgrenzung vorgenommen, was mit POEM geplant werden soll bzw. welche Sachverhalte nicht mit POEM geplant werden können.

Planung, keine Ist-Rechnung

Mit POEM wird ausschließlich eine Planung vorgenommen. Eine korrespondierende Darstellung von Ist-Erfolgsbeiträgen ist nicht in POEM vorgesehen. Vielmehr sind z. B. im Flexiblen Reporting identische Planstrukturen anzulegen, um Ist-Werte zu ermitteln. Die Planwerte aus POEM sind dazu über die Offene Schnittstelle in das S-DWH zu übertragen, um im Reporting einen Soll-/Ist Vergleich aufstellen zu können.

Ergebnisspaltung

POEM nimmt keine Ergebnisspaltung vor. Das bedeutet für die Planung, dass der Anwender, neben Volumen, Provisionen, etc., Margen zu planen hat. Plan-Margen sind passend zu den erwarteten Ist-Margen zu planen, d. h. unter Beachtung gleicher Bewertungskurven. Beispiel: Die Sparkasse hat für ihre Produkte entsprechende Bewertungskurven definiert und administriert. Die bei gegebenem Pricing zu erwartenden Margen sind in POEM zu planen. Ändert die Sparkasse die Bewertungskurve für ein Projekt, so ist auch eine neue Margenplanung in POEM vorzunehmen.

Kundengeschäft

Geplant wird ausschließlich das Kundengeschäft. D. h. Eigengeschäftspositionen im Depot A, Beiträge aus Fristeninkongruenzen, Eigenkapitalanlage, Beteiligungen, etc. werden nicht geplant. Es sind aber auch Einzelfälle vorstellbar, welche in POEM geplant werden können und nicht dem Kundengeschäft zuzuordnen sind, z. B. Schuldscheindarlehen.

Planungshorizont

POEM plant ausschließlich das Folgejahr. Ausgehend vom Planungsstichtag erfolgt eine Hochrechnung bis zum Jahresende.

Copyright CP-BAP AG 2022

Planungsdimensionen

POEM stellt die klassischen Planungsdimensionen des Ergebniswürfels zur Verfügung. Planung von Produkten, Organisationseinheiten und Marktsegmenten (Kundentypen). Weitere Dimensionen sind aktuell nicht darstellbar, z. B. Kanäle. Wird der Kanal (z. B. Kundenservicecenter, Internetfiliale) jedoch als Organisationseinheit geführt, so ist eine Planung mit POEM darstellbar.

Planungskennzahlen

POEM plant periodische und barwertige Erfolgsgrößen für das zinstragende Geschäft.

Zudem können in POEM die Provisionen für das bilanzielle/außerbilanzielle Geschäft sowie für das Verbundgeschäft geplant werden.

Regulatorische Relevanz

Die Anwendung ist nicht zur unmittelbaren Erfüllung aufsichtsrechtlicher und meldetechnischer Anforderungen ausgerichtet. Es unterstützt die Sparkasse in Ihrer Planungsrechnung des Kundengeschäfts, welche wiederum in weitere Planungsinstrumente der Finanz Informatik einfließt. Zu nennen sind hier die Ergebnis-Vorschau-Rechnung (EVR) bzw. die Gesamtbanksimulation (GBS). Diese wiederum liefern Ergebnistypen, welche für aufsichtsrechtlichen Anforderungen einzubringen sind, z. B. normative und ökonomische Risikotragfähigkeit. POEM liefert daher mittelbar Ergebnisbestandteile, welche zur Erfüllung aufsichtsrechtlicher Anforderungen verhelfen.

Copyright CP-BAP AG 2022

Datengrundlage

Die Datengrundlage für die Planung ist ausreichend granular aufzustellen, um im weiteren Verlauf individuelle Kombinationen aus Produkt, OE und Marktsegment ermöglichen zu können. In Frage kommen daher ausschließlich Informationen auf Konto-/Kundenebene.

Die Konto-/Kundendaten sind zu einem beliebigen Ultimostichtag aus dem Datenhaushalt (S-DWH) des Instituts zu laden. Relevant sind:

- Aktuelle Produkte und Angaben über die Zuordnung zur 0001-Struktur im S-DWH
- Organisationsstruktur und -hierarchie
- Kundengruppenstruktur und -hierarchie (Marktsegmente aus dem S-DWH)
- Zuordnung Kunde (Kundennummer) zur Organisationseinheit
- Stichtags-/Durchschnittsbestände aktuell und Vorjahr für das bilanzielle Geschäft, außerbilanzielle Geschäft und das Verbundgeschäft
- Margen und Fälligkeiten
- Neugeschäft für das bilanzielle Geschäft, außerbilanzielle Geschäft und das Verbundgeschäft
- Barwertige Erfolge (sofern durch Sparkasse über die Institutsparameter im S-DWH-Änderungsdienst aktiviert)
- Angaben über vertragliche und außerplanmäßige Rückflüsse im Aktivgeschäft
- Provisionserträge auf Basis Kunde, am Produkt sowie aus dem Verbundgeschäft

Die Daten sind pro Stichtag in POEM zu halten. Es ist möglich mehrere Stichtage in POEM anzulegen. Die Daten sollen in POEM für einen Export zur Verfügung stehen, um z. B. vorzeitig eine Kundenwanderung nach Neusegmentierung außerhalb von POEM vornehmen zu können und nach einem anschließenden Import nach POEM dort für die Planung einzusetzen. Ferner soll die Möglichkeit geschaffen werden, weitere Organisationseinheiten anzulegen bzw. aufzulösen (z. B. nach Filialschließungen) und diese adäquat in POEM im Rahmen der Planung berücksichtigen zu können.

Copyright CP-BAP AG 2022

Planungsstrukturen

Allgemein

Eine geeignete Planungssicht zeichnet sich dadurch aus, dass die Verantwortung für Planwerte klar auf Organisationseinheiten zugeordnet werden können und die Komplexität der Planungsannahmen für die einzelnen Planungseinheiten möglichst gering ist.

Für die Planung bietet sich daher eine Kombination aus OE-Sicht (kundenbetreuend), Produktsicht und Marktsegmentsicht an. Die Ergebnisverantwortung ist hierbei eindeutig adressierbar. Zusätzlich erlaubt diese Kombination einen hohen Detaillierungsgrad und eine handhabbare Zahl von Planungseinheiten. In der OE-Sicht kann unterschieden werden nach Geschäftsfeldern (z. B. PK und FK) und Geschäftsbereichen, wobei letztere unterhalb der Geschäftsfelder angesiedelt sind. Weitere Detaillierungsstufen sind bis auf Beraterebene denkbar.

Produktsicht

Bei der Aufstellung einer Plan-Produktsicht sind weniger die aufbauorganisatorischen Rahmenbedingungen des Instituts relevant. Der Fokus liegt vielmehr auf den vertriebenen Produkten und den Einschätzungen der am Prozess beteiligten Einheiten hinsichtlich Absatzchancen und Marktpotenzialen für diese abgrenzbaren Produkte. Zudem ist sicherzustellen, dass die vollständige Plan Produktsicht auch im Soll-/Ist-Reporting abbildbar ist.

Bei der Entwicklung der Planproduktstruktur gelten folgende Kriterien:

- Homogenität: Die Planungsannahmen bezüglich der Zielgrößen sind homogen. So sind z. B. die Wachstums- und Margenannahmen für die einzelnen Produkte, die zu einem Planprodukt zusammengefasst werden, identisch. Zusätzlich werden die gleichen Laufzeitannahmen im Rahmen der wertorientierten Steuerung getroffen und es liegen gleiche Kalkulationsverfahren und durchgängige Mischungsverhältnisse vor.
- Einheitliches Verständnis: Die Verantwortlichen haben ein einheitliches Verständnis über die zu planenden Positionen. Beispiel: Geschäftsfeld- und Vertriebssteuerung haben die gleiche Definition von dem Produkt Wohnungsbaudarlehen. Zudem soll die Produktsicht zukunftsorientiert ausgerichtet sein.
- Vollständigkeit: Die Produktsicht zeigt alle Produkte im Kundengeschäft vollständig auf. Damit ist sichergestellt, dass alle Ergebnisbeiträge im Plan und Ist abgebildet werden. Produkte, die nicht explizit geplant werden - bspw. aufgrund von geringem Volumen bzw.

Copyright CP-BAP AG 2022

Marktchancen - sind ggf. in einer Sammelposition (Sonstige) zusammenzufassen.
- Konsistenz: Das Reporting ist konsistent zur Planstruktur. Somit sind Soll- /Ist-Vergleiche möglich und der Gleichlauf mit anderen Steuerungsfeldern gewährleistet.
- Granularität: Die Produktstruktur sollte nicht zu kleinteilig sein, um den Planungsprozess nicht aufzublähen. Wichtig ist es jedoch, dass Floater und Produkte mit fester oder variabler Verzinsung unterschieden werden.

OE-Sicht

Die OE-Einheiten werden über kundenbetreuende OE definiert. Eine weitere Differenzierung der Planung auf Geschäftsfelder ist prinzipiell möglich (z. B. bis auf Ebene der Geschäftsbereiche) und immer dann sinnvoll, wenn das Institut diese weitere Differenzierung beispielsweise nach einer regionalen Betrachtung (z. B. Region Nord, Süd) oder nach der vorliegenden Aufbauorganisation im Vertrieb (z. B. Retail, SVM, Private-Banking) vornehmen möchte. Die Auswahl der Verfeinerung liegt somit bei der Sparkasse und hängt nicht zuletzt von der Verantwortung in den einzelnen Bereichen im Vertrieb ab.

Zur Abbildung der Geschäftsfelder und -bereiche sollten folgende Voraussetzungen beachtet werden:

- Die kundenbetreuende Organisationseinheit sollte für die Bildung der Geschäftsfelder und -bereiche herangezogen werden.
- Die Geschäftsfelder werden im Allgemeinen nach PK und FK differenziert. Die Zuordnung der OE zu den Geschäftsfeldern erfolgt immer institutsindividuell.
- Die Geschäftsbereiche dürfen jeweils nur einem Geschäftsfeld zugeordnet werden.

Für die Abgrenzung der Planungsebenen sind drei Kriterien wichtig:

- Zu planende OE: Das Geschäftsfeld bzw. der Geschäftsbereich wird explizit geplant, d. h. es enthält keinen Verteilwert. Außerdem ist eine technische Abgrenzung zu anderen OE möglich und es besteht gegebenenfalls eine separate Plan-Sicht für notleidende Geschäfte (notleidende Geschäfte/Kunden werden in der Regel in separaten OE betreut).
- Verantwortung: Das Geschäftsfeld bzw. der -bereich verfügt über einen zu benennenden Ergebnis-verantwortlichen. Dieser Verantwortliche nimmt aktiv am Planungsprozess teil.
- Planungsannahmen: Es liegen individuelle Planungsannahmen vor (z. B. Wachstum, Margen, Risikokosten), die sich explizit auf die zu planende OE beziehen. Dies schließt nicht aus, dass die Planungsannahmen mehrerer Geschäftsfelder bzw. -bereiche identisch sind.

Unabhängig von der gewählten Planungsebene kann die Sparkasse festlegen, auf welcher Ebene eine Auswertung erfolgen soll. Liegt die Planungsebene oberhalb der Auswertungsebene, werden alle Annahmen welche auf der Planungsebene vorgenommen wurden, auf die Auswertungsebene

Copyright CP-BAP AG 2022

vererbt. Daraus folgt, dass die Auswertungsebene immer gleich / kleiner der Planungsebene ausfallen muss.

Marktsegmentsicht

Eine Planung nach Marktsegmenten (Kundengruppen) ist immer dann mit hohen Herausforderungen verbunden, wenn ein Berater mehrere Kundengruppen/-typen berät. Mittelbar kann eine Planung nach Kundengruppen theoretisch durchgeführt werden, wenn die Zuordnung Kundentypen (z. B. Private-Banking-Kunde) auf Beratertypen (z. B. Private-Banking-Berater) widerspruchsfrei erfolgt und auf Ebene der Geschäftsbereiche eine Einheit vorgesehen ist (z. B. Private-Banking). Die Zuordnung ist jedoch praktisch permanent aufrechtzuerhalten.

Die Marktsegmente und -hierarchien sollten der Marktbearbeitungsstrategie, z. B. aus Vertriebsstrategie der Zukunft für Privatkunden und Firmenkunden, entsprechen. Insbesondere eine Differenzierung der Segmente nach Wachstums- und Effizienzstrategie sinnvoll, da in der Regel unterschiedliche Wachstumsannahmen je Segment in der Planung angenommen werden. Theoretisch ist auch die vollständige Abbildung aller Kundentypen aus dem OSPlus als Marktsegment im S-DWH möglich, z. B. auf Ebene von Zielgruppen. Es sollte jedoch kritisch gewürdigt werden, welche planerischen Mehrwerte sich daraus ergeben.

Copyright CP-BAP AG 2022

Planungsverfahren

Planungsbaum

Nach Definition und Auswahl der Planungsstrukturen sind diese auf den Datenbestand anzuwenden. Es sind alle denkbaren Kombinationen aufzustellen, die sich aus den Strukturen ergeben. Beispiel: Für das Planprodukt Baufinanzierung wird ein getrennter Wachstumspfad für die Plan-OE's Nord und Süd gesehen. In beiden OE's werden die Plan-Marktsegmente private Kunden und gewerbliche Kunden betreut, für die wiederum unterschiedliche Annahmen vorgenommen werden sollen.

Alle Marktsegmente unterhalb Private Kunden in der Region Nord erhalten einen vererbten Planungsparameter von 5%.

Der partielle Planungsbaum stellt sich somit, vor der erwarteten Annahme, wie folgt dar:

Produkt	OE	Marktsegment	Planungsparameter
Baufinanzierung	Nord	Private Kunden	+5%
		Gewerbliche Kunden	+2%
	Süd	Private Kunden	+3%
		Gewerbliche Kunden	+1%

Planungsinhalte

Allgemein

Die Planungsinhalte sind für jede beliebige Position im Planungsbaum darzustellen, um Planungsparameter einpflegen zu können. Erfolgt die Eingabe von Planungsparametern auf einer höheren Verdichtungsstufe, so werden alle Angaben in tieferliegende
Stufen vererbt. Die Planung bzw. die Planungsinhalte sind für das bilanzielle und außerbilanzielle Geschäft zu betrachten. Das bilanzielle Geschäft sieht eine Differenzierung bei der Planung des Bruttoneugeschäfts mit einer Volumens- und Margenbetrachtung vor. Das außerbilanzielle Geschäft fokussiert sich auf die Planung der Provisionserlöse.

Bilanzielles Geschäft

Copyright CP-BAP AG 2022

Die Planung von Neugeschäftsgrößen verlangt die Kenntnis über die zum Beginn der Planungsperiode vorliegende Volumen und Margen sowie über den Verlauf dieser Kennzahlen bis zum Ende der Planungsperiode. Dazu ist zunächst auf Basis der gewählten Stichtagswerte der zu erwartende Bestand zum Jahresende zu bestimmen.

Eine explizite Planung bis zum Jahresende wird nicht erwartet, vielmehr soll auf Basis des Neugeschäfts der aktuellen Periode eine Hochrechnung zum Jahresende erfolgen. Die Margen können vom aktuellen Stichtag übernommen werden, da davon ausgegangen werden kann, dass sich keine wesentlichen Margenveränderungen im Bestand durch das Neugeschäft bis zum Jahresende ergeben werden. Die aktuellen Bestände zum Planungsstichtag sind darzustellen, um einen Abgleich mit bestehenden Controllinginstrumenten durchführen zu können.

Der Ist-Bestand zum 01.01. der Planungsperiode ist um die zu erwarteten vertraglich vereinbarten Regeltilgungen im Planungsjahr zu kürzen. Dazu sind die am Konto hinterlegten Tilgungen zum Stichtag anzuwenden. Diese Größe soll durch den Anwender nicht veränderbar sein. Zusätzlich sind Sondertilgungen zu berücksichtigen. Um dem Anwender eine Indikation für die Höhe der zu erwartenden Sondertilgung im jeweiligen Produkt, für die jeweilige OE und dem jeweiligen Kundensegment zu geben, sind die Sondertilgungen der letzten Periode auf den aktuellen Bestand anzusetzen. Der Anwender soll jedoch die Möglichkeit erhalten diese Indikation zu verändern.

Mit dem Auslauf von Festzinsvereinbarungen liegt eine weitere Größe vor, die den Bestand im Planungsjahr reduzieren. Diese Größe geht zunächst vollständig in die Planung als negative Volumengröße. Ein Zwischenergebnis zeigt auf, welche Bestandsgröße das Institut nach Berücksichtigung aller Abflussgrößen zum Jahresende realisieren würde, wenn Neugeschäft und Prolongationen ausbleiben.

Um explizit zu planen sind im nächsten Schritt das Prolongationsgeschäft sowie das Bruttoneugeschäft und im Ergebnis den Bestand zum Ende der Planungsperiode zu erhalten.

Bei variablen Geschäften mit und ohne Tilgungsstrukturen werden entsprechend weniger Angaben benötigt, sodass eine Planung von Nettogrößen bzw. Bestandsveränderungen im Vordergrund stehen.

Die Margenplanung soll sich an den aktuellen Margen orientierten, welche zurzeit im Vertrieb realisiert werden. Der Nutzer soll zudem die Möglichkeit erhalten, Festmargen für das Neugeschäft, Veränderungen gegenüber den aktuellen Margen sowie Caps und Floors zu unterlegen. Eine Veränderung von Bestandsmargen (Altgeschäft) ist nicht vorzusehen.

Informationen aus dem aktuellen Neugeschäft sollen auch für die Planung der Duration (relevant für barwertige Ergebnisgrößen) gezogen werden. Eine Veränderung durch den Anwender ist darzustellen.

Copyright CP-BAP AG 2022

Die bilanziellen Gebühren/Provisionen können aufgrund der linearen/manuellen Hochrechnung sowie der darauf angenommenen Veränderung geplant werden.

Außerbilanzielles-/Verbundgeschäft

Das außerbilanzielle-/Verbundgeschäft kann differenziert nach Bestands-/Neugeschäft sowie den Provisionskategorien Umsatzprovision und Bestandsprovision geplant werden. Dazu sind eine Provisionsgrundlage (lineare/manuelle Hochrechnung) sowie eine gegebenenfalls erwartete Veränderung zu pflegen.

Copyright CP-BAP AG 2022

Planungsergebnisse

Das Planergebnis ist periodisch und barwertig zu ermitteln. Das Tool erhebt nicht den Anspruch, eine zahlungsstromorientierte Kalkulation gemäß der Nachkalkulation im S-DWH durchzuführen. Vielmehr soll zugunsten der Performance ein hoch performantes Verfahren gewählt werden, welches ad-hoc ein Ergebnis liefert. Die Planungsgüte ist ausreichend hoch, um Planwerte unverändert in das S-DWH (für Zielkarten) bzw. in das DSGV-Planungstool (für eine mittelfristige Kundengeschäfts- und Gesamthausplanung) zu überführen.

Die Ergebnisse sind in Form von Standardberichten für alle Berichtsdimensionen (Produkt, OE, Kunde) bereit zu stellen. Zudem soll der Anwender die Möglichkeit erhalten, über alle Berichtsinformationen zugreifen zu können. Die Ergebnisse sind in POEM anzuzeigen (Standardberichte) und exportierbar.

Zusätzlich steht die dynamische Analyse-Funktion in POEM zur Verfügung.

Copyright CP-BAP AG 2022