



Informatiemanagement en accountinghouses: "Wat beïnvloedt een succesvolle implementatie?"

Koen Eijkemans

1. Voorwoord

Voor u ligt de afronding van mijn postdoctorale controllersopleiding aan de Universiteit van Amsterdam. Als onderwerp van dit rapport is gekozen voor het accountinghouse. Het efficiënter inrichten van de financiële functie is een 'hot item' binnen veel organisaties. Bij veranderingen in de organisatie van de financiële functie wordt al vaak geroepen: "We moeten een accountinghouse opzetten, dan zijn al onze problemen opgelost." Het gevolg hiervan is dat het begrip "accountinghouse" een heel eigen leven gaat leiden in de organisatie. Het enthousiasme dat ontstaat door het vinden van de vermeende oplossing wordt echter snel getemperd, wanneer het opzetten van een "accountinghouse" daadwerkelijk moet worden aangepakt. Vandaar dat in deze scriptie aandacht wordt besteed aan factoren die een grote invloed hebben op het succesvol opzetten van een "accountinghouse".

Het tot stand komen van deze scriptie heeft mij nieuwe inzichten opgeleverd in hoe veranderingen plaatsvinden binnen organisaties en de rol die 'zachte factoren' hierin spelen. Om tot deze inzichten te komen heb ik veel baat gehad van de gesprekken met professor Strikwerda. Hij heeft mij inzicht gegeven in de materie en mij verwezen naar die bronnen die mij daadwerkelijk verder konden helpen. Naast literaire bronnen is het gesprek met professor Rik Maes zeer vruchtbaar gebleken. Zijn inzichten en verwijzingen naar ICT- bronnen heeft mij zeer geholpen, waarvoor mijn dank. Om ook de praktische kant te belichten is mijn ervaring als consultant waardevol gebleken. Nog waardevoller zijn de relaties geweest met personen die vanuit de organisatie zelf betrokken zijn geweest bij het opzetten van een Accountinghouse. Ik wil dan ook drs. M. Foppen RA, betrokken bij het opzetten van het accountinghouse van Sony Europe, danken voor zijn input.

Breda,

9 januari, 2001

Inhoud

1. Voorwoord.....	1
2. Management samenvatting.....	4
3 Inleiding.....	8
3.1 Situatie.....	8
3.2 Aanleiding.....	9
3.3 Probleemstelling	9
3.4 Afbakening	9
3.5 Aanpak	9
4 Informatie management model.....	11
4.1 Strategic alignment model	11
4.2 Aangepast model	12
4.3 Management informatie.....	13
4.4 Kanttekeningen bij het model van Maes	14
5. Het 'Accountinghouse'	15
5.1 Definitie.....	15
5.2 Activiteiten van een accountinghouse.....	15
5.3 Motieven voor het opzetten van een accountinghouse	15
5.4 Service level agreements (SLA's)	17
5.5 Vorm van een accountinghouse.....	18
5.6 Plaats van het accountinghouse binnen het informatiemanagement model.....	18
5.7 Invloed accountinghouse op de rol van de controller.....	19
6 De "business" dimensie.....	20
6.1 De organisatie van de 'business'	20
6.2 Management control.....	21
6.3 Informatiebehoefte	22
6.4 De plaats van het accountinghouse binnen de organisatie.....	23
7. Informatie en communicatie: de menselijke aspecten	27
7.1 De invloed van cultuur op communicatie en informatie.....	27
7.2 Slechte communicatie en informatie: 'politiek'	30
7.3 De rol van de controller	31
8. De informatietechnologie	32
8.1 ICT-strategie	33
8.2 Structuur	35
9. Conclusies samengevat.....	37
9.1 De 'business' dimensie.....	37
9.2 De invloed van culturele en politieke aspecten wordt over het hoofd gezien.....	39

9.3 ICT moet op waarde worden geschat, zeker niet overschat!..... 40

2. Management samenvatting

De steeds dynamischer wordende omgeving van organisaties dwingt organisaties zich meer te richten op de 'core business'. 'Integraal management' is hierbij een veel gebezigde term. Gevolg hiervan is, dat de aandacht voor ondersteunende activiteiten, zoals 'accounting' en 'control' op decentraal niveau afneemt. Om de decentrale eenheden toch optimaal te ondersteunen richten steeds meer organisaties een accountinghouse op.

Activiteiten van een accountinghouse zijn:

- Transactieverwerking;
- Management rapportage;
- Decision support.

Motieven voor het opzetten van een accountinghouse zijn:

- Kostenbesparing: door centralisatie kunnen 'economies of scale' behaald worden;
- Kwaliteitsverbetering: eenduidig vaststellen van eisen omtrent de juistheid, volledigheid en tijdigheid van de informatie;
- Het realiseren van control;
- De technologie om het accountinghouse te realiseren is beschikbaar.

De rol van de controller binnen de organisatie zal niet veel veranderen door invoering van een accountinghouse. Het invoeren van een accountinghouse leidt tot een duidelijke vaststelling van de rollen in het proces van informatieverschaffing. De rol van het accountinghouse beperkt zich veelal tot het verzamelen van gegevens, het verwerken van gegevens tot gedefinieerde informatie en de distributie van deze informatie.

Bij het opzetten van een accountinghouse blijken in de praktijk valkuilen te bestaan, die een goede implementatie verhinderen. Om inzicht te krijgen in de belangrijkste valkuilen en hoe deze vermeden kunnen worden, wordt gebruik gemaakt van een informatiemanagement model, dat bestaat uit drie verschillende dimensies. Deze zijn:

1. 'Business' dimensie;
2. 'Communicatie/informatie' dimensie;
3. 'ICT' dimensie.

Binnen deze dimensies zijn drie niveaus gedefinieerd. Deze niveaus zijn:

1. Strategie;
2. Structuur;
3. Operatie.

Dit rapport richt zich op de valkuilen per dimensie en met name op het niveau van 'structuur'. Dit niveau is gekozen, omdat zich op dit niveau binnen het accountinghouse de functie van management informatievoorziening ten behoeve van de lijn-organisatie bevindt.

Business dimensie

De strategie van een organisatie geeft weer hoe de leiding de doelstellingen van de organisatie denkt te bereiken. Om de doelstellingen te bereiken dient de leiding acties van de leden van de organisatie te coördineren. Het coördinatiemechanisme is het management control model.

Het niet helder communiceren van doelstellingen en strategie richting de leden van de organisatie is één van de oorzaken van management control-problemen. De controller speelt een belangrijke rol in de communicatie van doelstellingen en strategie via de implementatie van het management control model.

Coördinatie vindt ook plaats via de structuur van de organisatie. Veelal worden organisaties gezien als juridische entiteiten. Het juridische karakter is veelal leidend bij de inrichting van de organisatie. Dit uitgangspunt kan een belemmering vormen, wanneer de organisatie van de 'business' zich moet aanpassen aan de grenzen van de juridische entiteit en leidt tot concessies aan de operationele structuur. De controller is verantwoordelijk voor de organisatiestructuur, als onderdeel van het management control model. Hij dient zich bij de inrichting van de operationele structuur niet te laten leiden door de juridische grenzen, maar door de activiteiten die uitgevoerd moeten worden.

Informatie vormt een belangrijk onderdeel van management control. Samen met de wijze van communiceren vormt informatie het zenuwstelsel van de organisatie. Een groot probleem is, dat de informatie her en der door de organisatie verspreid ligt. Om de organisatie zo optimaal mogelijk te laten functioneren is het de taak van de controller te voorzien in de informatiebehoefte van het management. Van belang hierbij is, dat hij de informatiebehoefte afleidt van het management control model. De systemen waarin de gegevens liggen opgeslagen mogen geen uitgangspunt vormen bij het bepalen van de informatiebehoefte.

Het accountinghouse is een middel voor de controller om activiteiten goed te coördineren. Het accountinghouse heeft een belangrijke rol in de communicatie en informatievoorziening. Het zorgt ervoor dat de gewenste informatie (afgeleid van het management control model!) tijdig, juist en volledig wordt geleverd aan het lijnmanagement. Het accountinghouse zelf verandert niets aan de taken en bevoegdheden van het lijnmanagement! Door het weghalen van bepaalde financiële taken uit de 'business', deze te centraliseren en zoveel mogelijk te automatiseren kunnen eventuele control-problemen voorkomen worden.

Het accountinghouse zelf is ook onderdeel van de organisatiestructuur en zijn activiteiten dienen derhalve ook gecoördineerd te worden. Een belangrijk coördinatiemechanisme is een 'Service level agreement' (SLA) tussen het accountinghouse en zijn klanten (het lijn-management). Hierin staat vermeld wat de taken en verantwoordelijkheden van beide partijen zijn. Een goed geleid proces voor het opstellen van een SLA ontbreekt in veel organisaties. De controller/CFO moet het belang inzien van een goede SLA en dient een leidende rol spelen in het opstellen ervan.

Een praktisch probleem bij de inrichting van het accountinghouse is de keuze van de locatie. Doordat mensen die eerst decentraal vergelijkbare werkzaamheden verrichtten niet willen verhuizen als gevolg van de locatiekeuze, ontstaat er een 'knowledge drain'. Als gevolg van het niet willen verhuizen, zullen veel werknemers door het wegvallen van hun functie, op zoek gaan naar een zelfde functie in een andere organisatie. Via deze werknemers gaat waardevolle informatie over de organisatie verloren.

Informatie/communicatie

Informatie en communicatie zijn belangrijke elementen in de coördinatie van activiteiten in een organisatie en daarmee van groot belang voor de management control. Een organisatie bestaat uit mensen die allemaal verschillend zijn. Het is mogelijk om deze mensen te groeperen op basis van persoonlijke ideeën en doelstellingen. Binnen organisaties zijn subgroepen te identificeren met ieder een eigen 'cultuur'. De cultuur geeft weer wat bepaalde groepen belangrijk vinden en ook hoe ze over bepaalde zaken denken. Veelal vallen subgroepen samen met afdelingen/ business units.

Samenwerking in een organisatie wordt bemoeilijkt doordat verschillen in denkbeelden niet inzichtelijk zijn en daardoor onbegrip kunnen veroorzaken. Door dit onbegrip kan de communicatie en informatievoorziening tussen de subgroepen moeizaam verlopen.

Bij het opzetten van een accountinghouse zijn meerdere partijen betrokken. Het betreft hier specialisten vanuit verschillende professionaliteiten met verschillende culturele kenmerken. Waar het in de praktijk vaak op vastloopt, is dat een goede samenwerking verhinderd wordt door te weinig inzicht in culturele verschillen en de gevolgen ervan voor de communicatie en informatievoorziening.

In de praktijk gaat het vaak mis bij de communicatie over de gevolgen van het invoeren van een accountinghouse voor de aansturing van de organisatie. Wanneer niet duidelijk wordt gemaakt, dat invoeren van een accountinghouse op zich niet leidt tot een verandering in de taken en verantwoordelijkheden van het lijnmanagement, kan angst en argwaan ontstaan bij de betrokkenen.

Door slechte communicatie over de gevolgen van het accountinghouse kunnen betrokkenen het gevoel krijgen de verantwoordelijkheid over bepaalde taken te verliezen. Dit gevoel van machtsverlies zorgt ervoor dat zij zich gaan afzetten tegen het accountinghouse-concept. Zij doen dit door via hun persoonlijke netwerk van contacten binnen de organisatie mensen te mobiliseren tegen de verandering. Dit gedrag wordt ook wel 'politiek' genoemd. Het risico is dat het hele proces gefrustreerd raakt.

Slechte communicatie als gevolg van slecht inzicht in cultuurverschillen kan grote nadelige gevolgen hebben. Het is voor de controller/CFO dan ook belangrijk om te zorgen dat de communicatie en informatievoorziening goed verlopen. Om dit te realiseren kan hij het volgende doen:

- De cultuurkloof tussen de verschillende betrokkenen inzichtelijk maken. Hiervoor kan hij gebruik maken van het 'Cultural web' ontwikkeld door Johnson.
- De cultuurverschillen duidelijk maken aan de betrokkenen. De controller moet de verschillen communiceren aan de betrokkenen. Hij kan hiervoor workshops organiseren.
- De kloof overbruggen. Peppard en Ward hebben hiervoor een bruikbaar raamwerk ontwikkeld, dat de controller kan gebruiken.

Het vergt een bepaald type controller, die dit kan doen. In staat zijn om goede relaties op te bouwen en te onderhouden met de leden van de organisatie is een noodzakelijke karaktereigenschap voor een controller.

Informatie- en communicatietechnologie (ICT)

ICT-ontwikkelingen, zoals ERP-systemen en internet, zijn een belangrijke 'enabler' voor het accountinghouse. Nu is de macht die aan ICT wordt toegedicht in organisaties erg groot. Veel oplossingen voor organisatieproblemen worden eerst gezocht binnen de ICT-discipline.

Dit is meteen de grootste valkuil. De rol die ICT in een organisatie vervult, dient net zoals het control-model een directe afgeleide te zijn van de strategie van de organisatie. Een probleem hierbij in veel organisaties is het niet in lijn zijn van de ICT en 'business' dimensie. Deze 'misalignment' toont zich al in het ontbreken van een ICT-verantwoordelijke op strategisch niveau in veel organisaties. Hierdoor wordt adequate ICT-planning een ondergeschoven kindje. Daarnaast liggen de ICT en de 'business' in veel organisaties zover uit elkaar, dat een goede afstemming van beiden ontbreekt.

Geen goede ICT-planning heeft de volgende risico's voor de management informatievoorziening:

- Redundantie: in meerdere systemen dezelfde gegevens vastleggen;
- Verschillende definities: dezelfde begrippen hebben afwijkende definities in verschillende systemen;
- Selectieve toegankelijkheid: het bestaan en de benaderbaarheid van decentrale systemen is onbekend en /of onmogelijk;
- Belemmering in distributie: doordat systemen los van elkaar zijn ontworpen sluiten ze niet goed op elkaar aan. Gevolg is dat er veel tijd en middelen in interfaces geïnvesteerd moet worden.

De rol van de controller/CFO is het continu aandringen op ICT-aandacht op het hoogste niveau van de organisatie. Verder is de controller/CFO verantwoordelijk voor het vertalen van de informatiebehoefte, zoals deze uit het control-model naar voren komt richting de ICT-afdeling. Daarnaast moet hij datgene wat de ICT-afdeling levert eerst kritisch toetsen alvorens het te implementeren.

3 Inleiding

3.1 Situatie

De omgeving, waarin organisaties zich bevinden, wordt steeds dynamischer. Door ontwikkelingen, met name op het gebied van ICT wordt de beschikking over gegevens en daarmee over kennis van strategisch belang. Dit komt ook naar voren uit de jaarlijkse enquête van ICT bedrijf Computer Sciences Corporation (CSC) gehouden onder Chief Information Officers (CIO's) (bron: enquête 1999). Zeventig procent van de ondervraagden antwoordt, dat het organiseren van data en het optimaal gebruiken van deze data de hoogste prioriteit heeft. Als goede tweede staat het in lijn brengen van informatie systemen met de doelstellingen van de organisatie. Dit laatste was de nummer-één prioriteit van de voorgaande vijf jaar.

Een ander gevolg van de dynamischer wordende omgeving is de opkomst van integraal management. Doordat nieuwe producten sneller geïntroduceerd moeten worden en 'order fulfillment cycles' drastisch gereduceerd moeten worden om als organisatie te kunnen overleven, is in veel organisaties de beslissingsbevoegdheid meer decentraal neergelegd.

De rol van de financiële afdeling in al deze organisatorische veranderingen lijkt nog steeds zeer beperkt. Bij ingrijpende veranderingen staan organisaties nog niet vaak stil bij gevolgen die dit kan hebben voor de financiële functie. Het gevolg hiervan is dat de financiële functie geïsoleerd raakt.

De opkomst van integraal management wordt gezien als een van de belangrijkste kansen op concentratie van ondersteunende diensten, zoals de financiële functie in de vorm van een accountinghouse. Immers, wanneer het decentraal management zich meer dient te richten op het halen van zijn doelstellingen, zal het management meer aandacht moeten besteden aan het primaire proces en zal de behoefte vanuit het decentraal management aan professionele (administratieve) ondersteuning toenemen.

Deze gedachte herbergt ook een dilemma in zich. Decentrale managers hechten aan hun autonomie. Voor velen houdt deze autonomie ook in, dat zij zeggenschap hebben over de ondersteunende diensten, zoals de financiële functie. Deze situatie kan echter leiden tot een versnippering van resources, niet-uniforme werkwijzen etc. en daarmee tot hoge kosten. Het inrichten van een accountinghouse om de financiële functie optimaal te organiseren leidt in de perceptie van de decentrale manager tot aantasting van zijn autonomie. Immers, er ontstaat onzekerheid over de gegevens waarvan de decentrale manager afhankelijk is en ook verantwoordelijk voor is. Het gevoel dat de hoogste leiding op ieder moment inzicht kan krijgen in zijn gegevens en daarop actie zou kunnen ondernemen, maakt het decentraal management argwanend bij het opzetten van een accountinghouse. Dit is een belangrijk aspect, waarmee rekening gehouden moet worden bij het centraal onderbrengen van ondersteunende functies, zoals de financiële functie.

Naast de opkomst van integraal management bieden ook de ontwikkelingen op het gebied van de ICT (ERP systemen, internet, datawarehousing etc.) de mogelijkheid om ondersteunende diensten centraal te organiseren.

De vorm waarin de geconcentreerde financiële functie tegenwoordig steeds vaker wordt georganiseerd is het 'accountinghouse'. Als argumenten voor het oprichten van een accountinghouse worden aangedragen: het verbeteren van de kwaliteit van de financiële diensten, het optimaliseren van effectiviteit en doelmatigheid van de procesvoering, het doorvoeren van standaardisatie op het gebied van de administratieve organisatie, het verminderen van kwetsbaarheid van kritische systemen, het voorbereiden op het mogelijk outsourcen van niet-competitieve activiteiten en het volledig benutten van de expertise waarover een organisatie beschikt.

3.2 Aanleiding

Bij veel organisaties, die op basis van het bovenstaande besloten hebben een accountinghouse op te richten, voldoet het resultaat niet volledig aan de verwachtingen. Door allerlei factoren, die naar voren zijn gekomen in de plan-, bouw – en implementatiefase, zijn gestelde doelen afgezwakt of zelfs niet gehaald. Om lering te trekken uit datgene wat er gedurende het proces fout is gegaan, is het van belang om inzicht te krijgen in de valkuilen.

3.3 Probleemstelling

Wat zijn nu belangrijke factoren, die het succes of falen van een accountinghouse bepalen? En hoe kan de controller aan deze factoren, welke bijdrage leveren?

Om hierop een antwoord te formuleren is het van belang om te weten:

1. Wat de valkuilen/belemmeringen zijn;
2. Waardoor deze belemmeringen veroorzaakt worden;
3. Wat een mogelijke oplossing is om deze belemmeringen weg te nemen;
4. Welke rol de controller hierin speelt.

Op deze vier vragen wordt in deze scriptie getracht een antwoord te formuleren. Daarbij moet worden aangetekend, dat het niet een limitatieve opsomming van valkuilen betreft. Alleen de belangrijkste valkuilen zullen worden belicht.

3.4 Afbakening

De problematiek zal zich beperken tot de organisatorische aspecten, niet zozeer de financieel specifieke. Derhalve wordt hier niet gesproken over belastingperikelen, inrichting van het grootboek en het (her-)inrichten van financiële processen met daaraan gerelateerd het definiëren van taken en verantwoordelijkheden. De problematiek zal zich meer toespitsen op het aansturen van een organisatie, de menselijke factor binnen het veranderingsproces en de invloed van de informatie- en communicatietechnologie.

Om zo specifiek mogelijk in te gaan op de problematiek is er voor gekozen om het onderwerp te beperken tot de management informatievoorziening door het accountinghouse. Activiteiten gericht op externe verslaggeving als ook op het vastleggen van transactiedata zullen niet behandeld worden. De reden hiervan is, dat bij de management informatievoorziening organisatie, informatie en IT op het grensgebied van strategie en operatie samenkomen, terwijl transactiedata volledig in de operatie ligt.

Verder wordt geen onderscheid gemaakt tussen het uitbesteden van activiteiten aan derden ('outsourcing') en het zelf blijven uitvoeren van de activiteiten. Aangezien de vraag tot outsourcing niet uniek is voor de financiële functie, maar ook andere functies binnen een organisatie kan betreffen, zal dit niet behandeld worden.

3.5 Aanpak

Bij het inrichten van een accountinghouse als middel voor de informatievoorziening binnen een organisatie wordt zowel in de literatuur als ook in de praktijk vaak gebruik gemaakt van een informatiemanagement model als uitgangspunt. In hoofdstuk vier wordt het in deze scriptie gehanteerde informatiemanagement model nader toegelicht. Een punt van aandacht hierbij is of dit model wel een juist uitgangspunt vormt en wat de eventuele tekortkomingen van het model zijn. Verder zal in dit hoofdstuk ook uitgebreid aandacht worden besteed aan de plaats die de management informatievoorziening in het model inneemt.

In hoofdstuk vijf zal dieper ingegaan worden op het accountinghouse zelf. Dit hoofdstuk beschrijft wat een accountinghouse doet, wat de plaats is van het accountinghouse binnen het informatiemodel en hoe het opzetten van een accountinghouse benaderd kan worden.

In de hoofdstukken zes tot en met acht zal ingegaan worden op de valkuilen, allen gerelateerd aan één van de drie perspectieven van het in hoofdstuk vier beschreven informatie management model. Deze drie perspectieven zijn:

- Het business-perspectief;
- Het informatie/communicatie perspectief;
- Het informatie technologie perspectief.

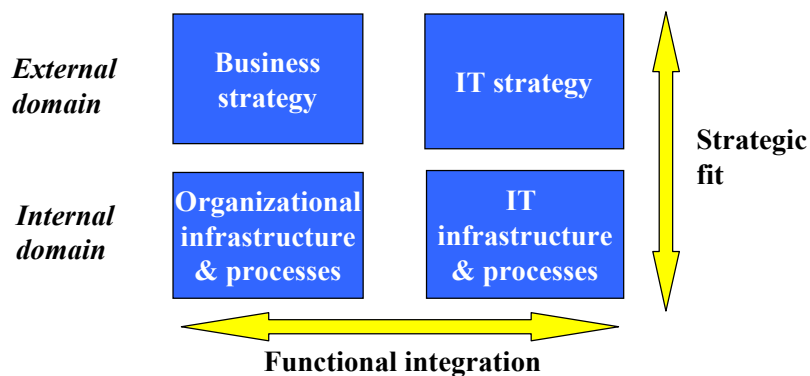
Bij ieder perspectief zal afzonderlijk stil gestaan worden bij de mogelijke rollen, die de controller kan vervullen om de valkuilen te vermijden.

4 Informatie management model

Zoals uit de jaarlijkse enquête van CSC blijkt, is het in lijn brengen van informatiesystemen met de strategie van een organisatie al jaren een probleem. Een veel gehanteerd raamwerk bij de aanpak van dit probleem is het 'Strategic alignment model' van Henderson en Venkatraman (1993).

4.1 Strategic alignment model

Het model van Henderson en Venkatraman (zie figuur 1) voorziet in de integratie van IT en organisatie door het in lijn brengen van vier domeinen. Het in lijn brengen van deze domeinen geschiedt in twee dimensies: 'strategic fit' (het afstemmen van het externe domein met het interne domein) en 'functional integration' (het afstemmen business domein met IT domein).



(figuur 1)

Op bovenstaand, theoretisch nog onvoldoende gefundeerd, maar in de praktijk zeer populaire model is nogal wat kritiek. De kritiek richt zich met name op het feit dat 'business development' van meer factoren afhankelijk is dan alleen de ICT. ICT ontwikkelingen hebben een autonoom karakter en ICT infrastructuur is direct afhankelijk van de starre installatiebasis van de ICT. Verder is het nog maar de vraag of het gestructureerde proces van strategie bepaling aansluit bij een dynamische omgeving.

Voorbeeld: Ford Motor Co.

Ford is een goed voorbeeld van een organisatie die er daadwerkelijk in geslaagd lijkt te zijn om de IT met de 'business' in lijn te brengen.

Begin jaren '90 is onder leiding van de toenmalige CEO Alex Trotman een verandering in denken binnen Ford doorgevoerd. Trotman ging Ford meer zien als een 'consumer company' in plaats van een 'producent van auto's'. De transitie die hiermee in gang werd gezet en later werd overgenomen door de nieuwe CEO Jacques Nasser, heeft ervoor gezorgd dat de business meer zicht kreeg op wat nu echt belangrijk was om een concurrentievoordeel te behalen.

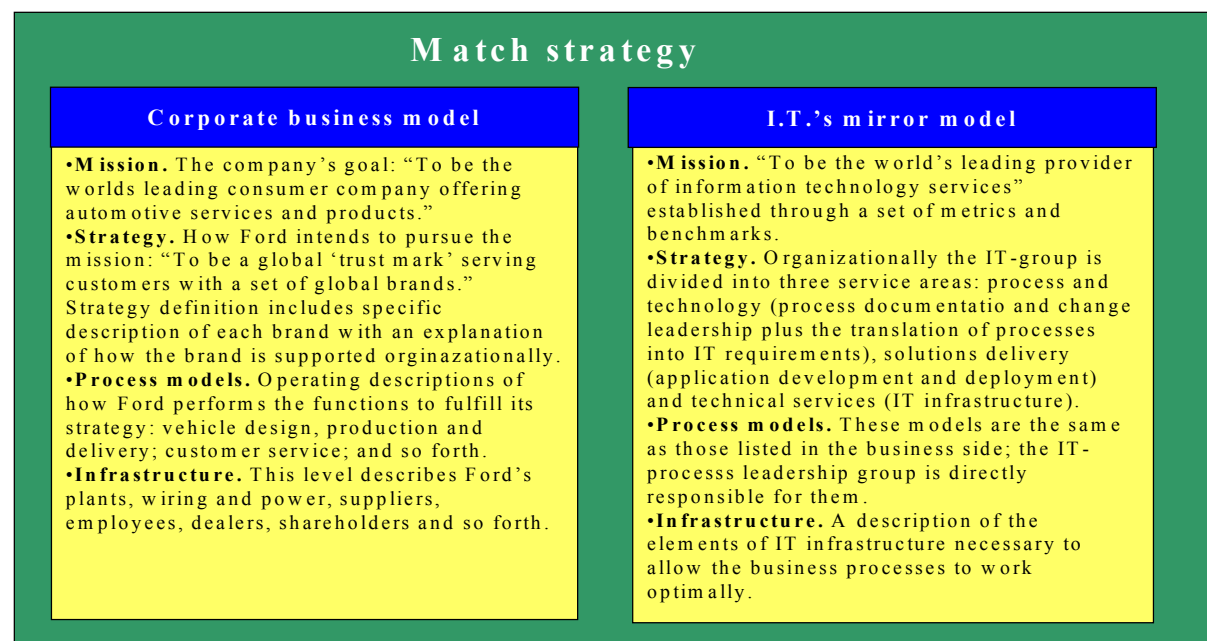
Om 345.000 medewerkers wereldwijd zich te laten richten op een gemeenschappelijk doel is niet eenvoudig. Hiervoor heeft Ford een strategisch business model, bestaande uit vier fasen, opgezet. Deze fasen beschrijven de missie, de strategie, de processen en de infrastructuur van de organisatie. Dit model is in cascade-vorm dieper de organisatie in gebracht.

Een belangrijk aspect in de transitie was het centraliseren van de IT-functie. Voorheen had ieder functionele/geografische entiteit een aparte IT-afdeling. Deze oude structuur heeft geleid tot systemen die niet compatible waren, waardoor informatie niet snel gedeeld kon worden, wat daardoor leidde tot trage besluitvorming. Centralisatie moest leiden tot het sneller delen van informatie en een sneller proces van besluitvorming.

Door centralisatie bestond het risico dat IT-medewerkers het contact met de snel veranderende business zouden verliezen. Ford's oplossing hiervoor was een matrix-organisatie, waarbij sleutelmedewerkers zowel aan de CIO als aan de businessmanagers rapporteren.

Continue veranderingen van de processen gaan niet zonder inmenging van de IT-afdeling. De rol van de IT-afdeling documenteert de processen en hebben een adviserende rol om herontwerp van processen te ondersteunen. IT wordt hierbij gezien als een 'enabler'.

De kracht van de IT-afdeling van Ford wordt toegeschreven aan het feit, dat Ford erin geslaagd is om de 'business' strategie te spiegelen in een IT-strategie. (zie hieronder)



De successen die dit afwerpt zijn terug te vinden in de winstgevendheid (1998: Ford was vier maal meer winstgevendheid dan de grootste concurrenten uit de VS, Europa en Azië), het terugbrengen van de voertuig-ontwikkeltijd en het verhogen van de snelheid waarmee nieuwe software applicaties worden ontwikkeld.

4.2 Aangepast model

Eerder genoemde kritiek op het 'strategic alignment model' is het uitgangspunt geweest om het model aan te passen. Prof. Rik Maes onderscheidt op de verticale as twee dimensies binnen het interne domein. Niet alleen de structuur, waarvan de operationele invulling wordt afgeleid, is belangrijk. Uit recent onderzoek (Hayes & Upton) blijkt dat de operationele dimensie steeds belangrijker wordt als basis voor strategie. Dit resulteert in een intern domein, waarbinnen structuur en operatie separaat worden weergegeven.

De relatie tussen de 'business' en de ICT is een moeilijke. Beide gebieden hebben hun eigen dynamiek, waardoor de onderlinge afstemming op ieder niveau bemoeilijkt wordt. Een belangrijke rol hierin speelt de culturele kloof tussen de ICT-organisatie en de rest van de organisatie. Verder is niet zozeer de technologie de succesfactor voor integratie van de 'business' en de ICT, maar eerder de informatie zelf. Het gebruik van informatie en het delen ervan zijn van strategisch belang, niet het slechts beschikbaar stellen ervan. Hierdoor is het model uitgebreid in horizontale richting met een kolom 'informatie/communicatie'.

Dit alles resulteert in het volgende, aangepaste, informatie management model:

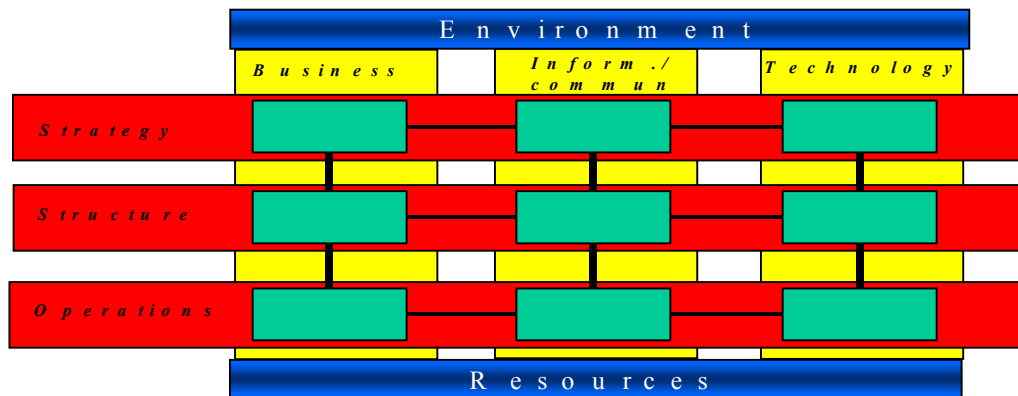


Fig. Generic framework Information management (Maes, 1999)

De nadruk zal nu met name komen te liggen op de verdere ontwikkeling van de middelste kolom. Hier vindt op ieder niveau de afstemming plaats tussen de informatiebehoefte vanuit de 'business' en de optimale inzet van de beschikbare technologie. Culturele en politieke factoren hebben een grote invloed op deze verdere ontwikkeling.

Omdat informatiemanagement niet op zichzelf staand is, zijn er twee factoren aan toegevoegd:

- *De omgeving:* het strategisch domein wordt in haar functionaliteit voor een groot deel beïnvloed door wat er zich in de omgeving van een organisatie afspeelt.
- *De hulpmiddelen:* de hulpmiddelen (mensen, productiemiddelen en ook ICT) vormen een noodzakelijke input voor de operationele activiteiten.

4.3 Management informatie

Management informatie, is de informatie die nodig is voor een goede 'management control'. Management control kan worden omschreven als:

"The process by which managers influence other members of the organization to implement the organization's strategies" (Anthony, Dearden, Govindarajan).

Zoals uit bovenstaande definitie blijkt, vormt de strategie de basis voor de benodigde informatie en dient deze te worden afgezet tegen de informatie die vanuit de operatie komt. Door het proces van continue afstemming tussen deze 'Ist' en 'Soll' posities via concrete acties kan de organisatie haar gestelde doelen bereiken. Verder kan de terugkoppeling vanuit de operatie input vormen voor de strategische planning.

De informatie die geleverd wordt, moet het management helpen bij:

- **Het plannen** van de activiteiten van de organisatie;
- **Het coördineren** van activiteiten van de verschillende organisatieonderdelen;
- **Het nemen van beslissingen** zodat die acties worden ondernomen, die leiden tot het behalen van de doelstellingen;
- **Het beïnvloeden van het gedrag** van medewerkers, zodat hun acties congruent zijn aan de geplande activiteiten.

Wanneer we management informatie willen plaatsen in het kader van het informatie-management model, dan zal deze informatie zich bevinden op het niveau van 'structures'. Dit niveau vormt

immers de schakel tussen strategie en operatie. Dit niveau zal dan ook als uitgangspunt dienen bij de verdere analyse van de valkuilen bij het opzetten van een 'accountinghouse'.

4.4 Kanttekeningen bij het model van Maes

Het hanteren van modellen kan heel behulpzaam zijn bij het beter begrijpen van bepaalde organisatieprocessen. Echter, modellen hebben de neiging zaken simplistisch weer te geven of ze zijn slechts van toepassing onder bepaalde assumpties. Dit maakt het noodzakelijk om modellen eerst kritisch te bekijken alvorens ze toe te passen in de praktijk. Vandaar dat nu een moment stil gestaan wordt bij het hierboven beschreven model.

Hoewel het toevoegen van de extra dimensie met betrekking tot communicatie en informatie een zinvolle is en ook het niveau van structuur additioneel inzicht verschaft, schiet het model enigszins tekort. Bij het vraagstuk van informatiemanagement uit hoofde van control, dient het 'business model' als uitgangspunt te dienen. De informatie is immers primair bedoeld om de 'business' kant beter aan te kunnen sturen. De benodigde informatie wordt bepaald door het van de 'Business' direct afgeleide management control-model.

Het centraal stellen van deze 'business' kant en daaraan gelieerd het control-model ontbreekt in het aangepaste 'strategic alignment model' van Maes.

De rol van de ICT in het model lijkt even belangrijk als de 'business' zelf; ICT wordt gezien als autonoom. Wil er een 'alignment' plaats vinden tussen de 'business' en de ICT, dan dient de 'business' kant en het gelieerde control-model richting te geven aan de ICT. Dat de ICT nieuwe mogelijkheden aan kan dragen voor een strategische richting is in orde, echter de ICT mag niet de 'business' kant domineren.

Omdat de indeling in de drie dimensies en de drie niveaus toch de 'pijnpunten' van informatiemanagement beroert, wordt in het vervolg toch gebruik gemaakt van dit model. Dat de onderlinge belangrijkheid niet tot uiting komt vormt verder geen belemmering. Het gegeven, dat een control-model de informatiebehoefte bepaalt, wordt nu impliciet als onderdeel van de 'business' - dimensie verondersteld.

5. Het 'Accountinghouse'

Alvorens in te gaan op de valkuilen bij het opzetten van een accountinghouse, zal in dit hoofdstuk beschreven worden wat een accountinghouse is. Ook wordt ingegaan op de beweegredenen om een accountinghouse op te zetten en de rol van een controller in een organisatie met een accountinghouse.

5.1 Definitie

Een accountinghouse kan worden omschreven als:

“Het centraal onderbrengen van gemeenschappelijke financieel-administratieve processen vanuit decentrale onderdelen van een organisatie, waardoor operationele eenheden zich meer kunnen richten op taken met een hogere toegevoegde waarde. Dit resulteert in toegenomen efficiency, schaalvoordelen en een hoger serviceniveau voor de organisatie.” (vrij naar shared services definitie PricewaterhouseCoopers Shared services presentatie)

5.2 Activiteiten van een accountinghouse

Activiteiten binnen financieel-administratieve processen kunnen worden ondergebracht in een accountinghouse wanneer het proces aan minimaal één van de volgende criteria voldoet:

- Groot volume en routinematig;
- Specifieke vaardigheid;
- Voorziet in een organisatiebrede behoefte;
- De output is eenduidig definieerbaar en objectief meetbaar;
- De beschikbaar stellen van de output is contracteerbaar.

Activiteiten binnen een accountinghouse die hieraan voldoen zijn:

- *Transaction data processing*: het vastleggen van gegevens welke een directe relatie hebben met het primaire proces in een organisatie. Te denken valt hierbij aan het administratieve beheer van inkoop (inkooporders, inkoopfacturen, crediteurenbeheer), productie (het vastleggen van kosten per productieafdeling, per product) en verkoop (het registreren van verkopen en debiteurenbeheer). Alle bovengenoemde criteria zijn hierop van toepassing.
- *Management reporting*: het verschaffen van informatie aan het management via periodieke rapportages is ook een activiteit die uitgevoerd kan worden binnen een accountinghouse. Met name de criteria “routinematig”, “voorzien in een organisatiebrede behoefte”, de “eenduidige output” en de “contracteerbaarheid” ervan zijn hier van belang.
- *Ondersteuning bij strategische vraagstukken (decision support)*: aangezien er veel specialistische kennis op financieel gebied binnen een accountinghouse aanwezig is, kan een organisatie een beroep hierop doen, wanneer zij geconfronteerd wordt met vragen van strategische aard met een financiële impact. Aan het criterium van “specifieke vaardigheid” wordt hier voldaan.

5.3 Motieven voor het opzetten van een accountinghouse

Argumenten voor het opzetten van een accountinghouse zijn volstrekt rationeel. Verder zijn de argumenten ook meetbaar, zodat achteraf vastgesteld kan worden of de gestelde doelen van het accountinghouse behaald zijn.

Kostenbesparing

Door het opzetten van een accountinghouse kunnen schaalvoordelen worden bereikt. Door het samenvoegen van lokale/decentrale administraties kan een zodanig volume worden bereikt, dat de

gemiddelde kosten per te verwerken transactie dalen. Dit is dan een direct gevolg van de afname in het aandeel van de “overhead” kosten in de totale kosten per transactie.

Kostenbesparing kan verder worden gerealiseerd doordat bij het inrichten van een accountinghouse kritisch gekeken wordt naar de huidige administratieve processen. Door analyse van de huidige gang van zaken en “benchmarking” (intern en/of extern) wordt het mogelijk om een accountinghouse in te richten op basis van “best practices”. Dit zal leiden tot een zeer efficiënte procesvoering binnen het accountinghouse.

Bij het bepalen van de werkelijke kostenbesparing als gevolg van het inrichten van een accountinghouse dient niet alleen de *huidige* kostensituatie te worden afgezet tegen die van het accountinghouse. Er dient ook gekeken te worden naar de kosten die verbonden zijn aan de situatie na *optimalisatie* van de *huidige* processen, zonder het opzetten van een accountinghouse. Het opzetten van een accountinghouse is niet de enige oplossing die leidt tot een verlaging van de kosten.

Verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening door de financiële afdeling

Een andere belangrijke doelstelling van het inrichten van een accountinghouse, naast kostenbesparingen, is het verbeteren van de kwaliteit. Onder kwaliteit wordt hier verstaan: de mate waarin de informatie en de aanlevering ervan aansluit bij de door de gebruikers gedefinieerde behoeften.

Kwaliteitseisen die gesteld worden aan informatie kunnen zijn:

- Juistheid;
- Volledigheid;
- Tijdigheid.

Van belang is wel dat de informatiebehoefte voor de organisatie eenduidig wordt vastgesteld. Verder dient hierbij ook rekening gehouden te worden met de informatie die noodzakelijk is vanuit het oogpunt van de management control. Het management control systeem dient de basis te vormen voor de definitie van de informatiebehoefte. Dit met name om te voorkomen, dat het accountinghouse overladen wordt met afdelingsspecifieke vragen, eventueel op ad hoc basis, waardoor de efficiency van het accountinghouse in gevaar komt.

Standaardisatie met betrekking tot informatiesystemen is ook belangrijk. Wanneer organisaties gekenmerkt worden door een grote diversiteit aan systemen, platformen et cetera kan dit de kwaliteit in de weg staan. Via het inrichten van een accountinghouse kan uniformiteit op het gebied van de IT relatief eenvoudig worden bereikt.

Het verkrijgen van ‘control’

Voortvloeiend uit het tweede argument is het weer “in control” komen op de ‘business’ een veelgehoord argument voor het inrichten van een accountinghouse. Het inrichten van een accountinghouse wordt gezien als een goede mogelijkheid om een control-model te implementeren. Dit control-model is een afgeleide van het ‘business’ model, welke weer een afgeleide is van de strategie van een organisatie. Het control-model bepaalt de informatie die relevant is.

De leverancier van de informatie die voor managers op verschillende niveaus van belang is voor management control, is het Management Informatie Systeem (MIS). De informatie uit het MIS ondersteunt de manager bij:

- Het afleggen van verantwoordelijkheid aan een hoger management niveau via rapportages;
- Het aansturen van de eigen organisatorische eenheid;
- Het nemen van gestructureerde beslissingen.

Karakteristieken van een MIS zijn de volgende (Ahituv, Neumann, Norton Riley):

- Een modern MIS is altijd tot op zekere hoogte afhankelijk van technologie. Echter MIS bestond al voor de uitvinding van de computer! Door de grote hoeveelheid en de complexiteit van de data

in huidige organisaties is het tegenwoordig onmogelijk om zonder computers informatie voor 'decision makers' te genereren binnen een redelijk tijdsbestek.

- Een goed ontworpen MIS is sterk afhankelijk van het menselijke besluitvormingsproces. De 'decision makers' in de organisatie krijgen op verschillende niveaus ondersteuning vanuit het MIS: van eenvoudige aggregatie van data tot het gebruik van computers als probleemoplossers.
- Een MIS is sterk afhankelijk van een data base. Het concept van een data base is van toepassing indien de elektronische bestanden van een organisatie zodanig geïntegreerd zijn dat de gebruikers eenvoudig de data kan benaderen zonder fysieke of functionele gebondenheid van zowel de data als de gebruikers.
- Een MIS leunt zwaar op een model. Dit model geeft aan hoe de gegevens georganiseerd zijn en verwerkt worden tot informatie. De data base en het model zijn complementair: de data base geeft input aan de modelontwerpers, het geeft weer welke gegevens in een organisatie (elektronisch) zijn vastgelegd. Het model geeft op haar beurt aan welke gegevens vastgelegd moeten worden in de database. Het te hanteren model is het management control model.
- Een goed ontworpen MIS heeft een goed communicatienetwerk, dat zorgt voor een interactieve, snelle toegang van managers tot de gegevens.

Het accountinghouse kan gezien worden als het Management Informatie Systeem van een organisatie. In het accountinghouse liggen al die gegevens vast van waaruit op basis van het management control model (en ook het operational control model) de verschillende managers op verschillende niveaus voorzien worden van de benodigde management informatie. Wanneer het management control model het model is waarop het MIS is gebouwd, dan kan dit MIS een belangrijke rol spelen in het herwinnen van 'control'.

Het opzetten van een accountinghouse verandert niets aan de taken en verantwoordelijkheden van het lijnmanagement. Het lijnmanagement blijft verantwoordelijk voor het aanleveren van gegevens op basis waarvan verantwoording voor acties wordt afgelegd. De verandering ligt meer op het logistieke vlak; de verwerking en aanlevering van control-informatie aan het management.

De technologie is beschikbaar

Een belangrijke voorwaarde voor het opzetten van een accountinghouse is de beschikbare technologie. De huidige stand van de ICT zorgt ervoor dat het centraal onderbrengen van financieel-administratieve activiteiten niet ten koste gaat van de eisen die gesteld worden aan de verwerking van gegevens alsook aan het aanleveren van informatie aan de gebruikers.

Met name ERP-systemen (Enterprise resource planning) alsook datawarehousing en datamining en natuurlijk het internet zijn belangrijke "enablers". Deze ontwikkelingen voorzien in de mogelijkheid van data-opslag, goede benaderbaarheid van gegevens en een verhoogde snelheid van communiceren.

Hierbij moet wel worden aangetekend, dat de ICT op zich geen argument kan zijn voor het opzetten van een accountinghouse. Uitgangspunt blijft de 'business' met daaraan gekoppeld het management control model. De ICT blijft een 'facilitator'.

5.4 Service level agreements (SLA's)

Omdat een belangrijk kenmerk van een accountinghouse de meetbaarheid van de output betreft, wordt de mogelijkheid gecreëerd om afspraken hierover vast te leggen alsmede de daarbij behorende kwaliteitseisen. Een bruikbaar instrument hiervoor is het zogenaamde "service level agreement" (SLA).

De SLA vindt thans veel toepassing binnen de IT-dienstverlening. In een SLA ligt vast:

- Welke diensten geleverd worden;
- Welk kwaliteitsniveau deze diensten moeten hebben (op basis van meetbare criteria): bijvoorbeeld tijdigheid van levering; binnen X dagen;

- Hoe er over de diensten gecommuniceerd moet worden.

Een SLA is een veelgebruikt middel om verwachtingen van zowel de gebruikers als het accountinghouse expliciet vast te leggen. Verder biedt het de mogelijkheid om eenduidig vast te stellen of afspraken zijn nagekomen. Dit maakt de SLA tot een belangrijk instrument voor control (zie ook hoofdstuk zes).

5.5 Vorm van een accountinghouse

Nicodem en Wemmenhove (1996) onderscheiden twee vormen van een shared service centre:

- *Service center*: de nadruk ligt hier op het routinematige karakter en generalistische, niet-bedrijfsspecifieke activiteiten;
- *Competence center*: de nadruk ligt hier op hoogwaardige activiteiten ter ondersteuning van de “business”.

Het onderscheid tussen beide vormen is verder uitgewerkt in bijlage 1.

Het accountinghouse kan gezien haar activiteiten getypeerd worden als een combinatie van beiden. Het centraal verwerken van transactiedata en het daarmee centraal voeren van een grootboek kan getypeerd worden als een “service center”-activiteit. De activiteiten op het gebied van management control en decision support passen meer in een “competence” center.

5.6 Plaats van het accountinghouse binnen het informatiemanagement model

Nu er enig inzicht is in wat een accountinghouse doet, is de vraag relevant waar we het accountinghouse moeten plaatsen in het informatiemanagement model uit hoofdstuk vier. Gelet op de bovengenoemde activiteiten en motieven kan gesteld worden, dat het accountinghouse zich met name bevindt op het grensvlak van ‘Technologie’ en ‘Informatie/communicatie’.

Het accountinghouse is zeer modelmatig van opzet en leunt, zeker in deze tijd, sterk op ontwikkelingen in de ICT. Het heeft daarmee wel wat overeenkomst met een ‘tool’. Vandaar dat de kolom ‘Technologie’ een grote invloed heeft op de plaats van het accountinghouse in het informatiemanagement model. Daarnaast speelt het accountinghouse een belangrijke rol bij het beschikbaar maken van informatie voor het management. Op basis van de aanwezige gegevens en het management control model verwerkt het accountinghouse de data tot informatie. Ook is een goed communicatienetwerk essentieel voor een goed werkend MIS. Dit maakt dat de locatie van het accountinghouse in het informatiemanagement model ook binnen de kolom ‘informatie/communicatie’ ligt. Hoewel het accountinghouse niet in de ‘business’ dimensie geplaatst wordt, staat het niet los van de business. Het communicatienetwerk dat gebruikt wordt alsook het “businessmodel”, waarop het accountinghouse is gebaseerd, zorgen voor een noodzakelijk verband met de “business”.

In onderstaand figuur is de plaats van het accountinghouse weergegeven binnen het informatiemanagement model.

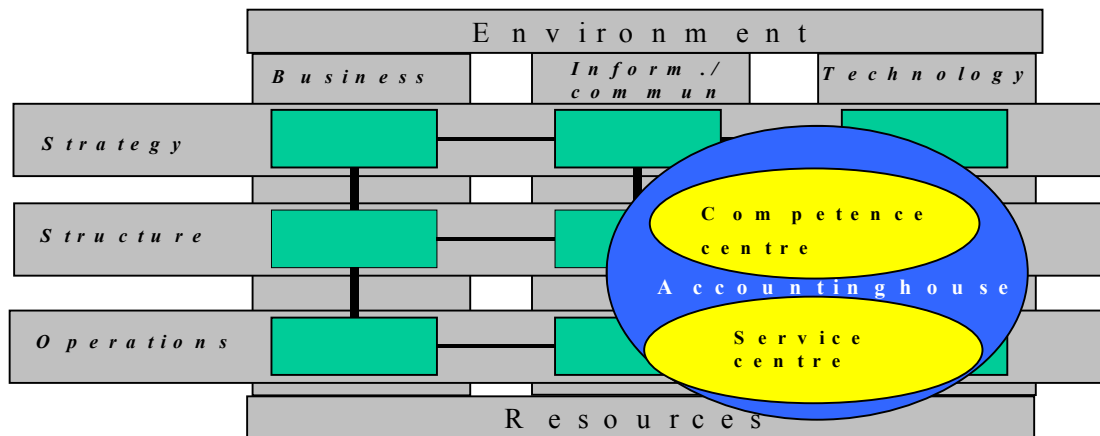


Fig. Generic framework Information management (Maes, 1999)

In het vervolg van dit referaat zal met name verder ingegaan worden op het “competence center” als onderdeel van het accountinghouse. In dit deel bevindt zich de management informatievoorziening.

5.7 Invloed accountinghouse op de rol van de controller

De rol die een controller kan hebben tegenover een accountinghouse wordt bepaald door enerzijds de plaats van de controller binnen de organisatie (concernniveau of business unit niveau), anderzijds de aard van de controllersfunctie (management of financieel).

Voor de concerncontroller zal niet zoveel veranderen. De door de decentrale managers op te leveren informatie zal qua inhoud niet veranderen. Verder zal ook de relatie tussen de concerncontroller en de BU-controllers niet wijzigen. Wat wel wijzigt is de route van de informatiestroom. De informatie zelf komt niet langer rechtstreeks vanuit het organisatie-onderdeel maar vanuit het accountinghouse. Als dit leidt tot kostenbesparing, kwaliteitsverbetering en het verkrijgen van control, dan zal het accountinghouse de werkzaamheden van de controller vergemakkelijken. Wanneer de concerncontroller binnen de organisatie verantwoordelijk is voor het vormgeven van het sturings- en beheersingsconcept, dan speelt hij een belangrijke rol bij het opzetten van een accountinghouse.

De BU-controller (decentrale controller) is verantwoordelijk voor de inrichting van de informatievoorziening op BU-niveau. Bij het oprichten van een accountinghouse is hij verantwoordelijk voor het vormgeven van de relatie tussen het accountinghouse en de business unit. Deze relatie behelst een set van afspraken waarin vermeld staat:

- Welke informatie binnen de business unit, wanneer wordt vastgelegd en in welk format dit gebeurt;
- Welke informatie het accountinghouse, wanneer oplevert en in welk format dit gebeurt.

6 De “business” dimensie

Het opzetten en inrichten van een accountinghouse zijn sterk gerelateerd aan de manier waarop de ‘business’ is georganiseerd. In dit hoofdstuk zullen de organisatorische aspecten worden beschreven. Eerst zal aandacht besteed worden aan de staande organisatie op het niveau van strategie en structuur. Daarna zal aandacht besteed worden aan de plaats die een accountinghouse heeft binnen een organisatie alsook de organisatie van het accountinghouse zelf.

6.1 De organisatie van de ‘business’

Iedere onderneming is op een bepaalde manier economisch georganiseerd. Dit houdt in dat bepaalde entiteiten gecreëerd worden, waarbinnen mensen samenwerken om zowel individuele als collectieve, economische doelstellingen te bereiken. Het economisch systeem bestaat uit een netwerk van mensen en organisaties, waarbinnen organisaties op een lager niveau via organisaties op een hoger niveau met elkaar verbonden zijn. Het hoogste niveau is de economie als geheel. Het mag vreemd lijken om de economie als een organisatie te zien. Het geeft wel aan dat het economisch systeem door de mens gecreëerd is en problemen die binnen kleine organisaties spelen ook aanwezig zijn op het macro-niveau.

Strategie

De reden, dat organisaties bestaan, is dat een groep mensen zowel individuele als collectieve doelstellingen wil realiseren. Om de doelstellingen te kunnen bereiken, is het van belang aan te geven hoe deze bereikt kunnen worden. Het antwoord op deze vraag ligt vast in de strategie van een organisatie.

De strategie van een organisatie geeft weer hoe een organisatie haar middelen moet aanwenden om de doelstellingen te bereiken. Hierbij is het van belang, dat de leiding van de organisatie beslissingen neemt over waar, welke acties, wanneer plaats gaan vinden. Dit vraagt om een goed inzicht van het topmanagement in de onderlinge afhankelijkheden en een goed coördinatiemechanisme.

Belangrijk is dat zowel de doelstellingen als ook de strategie helder gecommuniceerd worden naar alle leden van de organisatie, zodat eenieder weet wat de organisatie wil bereiken. Dit geeft hen de mogelijkheid te beoordelen of dit ook leidt tot het realiseren van hun individuele doelstellingen. Het gaat erom, dat de doelstellingen en de strategie verankerd liggen in de organisatie via de taken, verantwoordelijkheden en bijbehorende beslissingsbevoegdheden van de leden van de organisatie.

Het helder communiceren van de doelstellingen en de strategie en het verankeren ervan ontbreekt regelmatig. Enerzijds kan dit worden veroorzaakt door onenigheid in de top over de vraag wat men wil bereiken en hoe. Anderzijds kan de manier van communiceren en het verankeren een probleem vormen; het concreet maken van de doelstellingen en het aangeven van hoe deze doelstellingen zich verhouden tot de dagelijkse werkzaamheden van een werknemer gebeurt nog onvoldoende.

Een voorbeeld hiervan is Sony. Toen Sony besloten had om Europa als één markt te zien in plaats van verschillende lokale markten, had dit gevolgen voor de structuur van landenorganisaties. Om deze nieuwe benadering te effectueren besloot de leiding van Sony Europe om de ‘resources’, taken, verantwoordelijkheden en de beslissingsbevoegdheden te realloceren. Dit had direct gevolgen voor de medewerkers binnen de verschillende landenorganisaties.

Een probleem bij Sony was, dat de communicatie in de ‘board’ als ook de communicatie van de leiding met de rest van de organisatie niet vloeiend verliep. Hierdoor liep het aanpassen van de organisatie aan de nieuwe strategie vertraging op. Dit is iets wat de concurrentiepositie van Sony in Europa ernstig had kunnen schaden.

Structuur

Organisaties, in formele zin, worden veelal gezien als juridische entiteiten (N.V., B.V., v.o.f, etc.).

Het kenmerk van deze organisaties is dat ze juridisch onafhankelijk zijn van de individuen binnen de organisatie en hierdoor zelf contracten kunnen aangaan. Maar de organisatie is meer. Zij vormt een structuur waarbinnen middelen ge- en verbruikt worden, informatiestromen lopen, machtstructuren liggen, taken, verantwoordelijkheden en beslissingsbevoegdheden zijn gealloceerd.

Deze structuur is van groot belang bij het realiseren van de doelstellingen. De inrichting van de structuur, die bestaat uit 'accountable entities', maakt de genoemde stromen en hun relatie tot elkaar inzichtelijk. Dit inzicht is van belang voor de coördinatie. Vandaar dat serieuze aandacht voor deze structuur gewenst is. In de praktijk vormt de juridische identiteit van een organisatie vaak een knelpunt voor het goed inrichten van de organisatie. De juridische entiteit wordt als gegeven beschouwd, de organisatie van de 'business' moet zich dan veelal aanpassen aan de juridische grenzen.

6.2 Management control

Wil men de doelstellingen bereiken binnen de organisatie dan is coördinatie van de acties en beslissingen van de individuen in de organisatie essentieel. Het is de taak van de leiding om ervoor te zorgen, dat deze acties en beslissingen genomen worden in het belang van de organisatie als geheel. Dit sturingsmechanisme staat bekend als management control. De vragen die hierbij continu beantwoord dienen te worden zijn:

- Begrijpen de werknemers wat er van hen verwacht wordt?
- Zullen de werknemers hard werken aan dat wat van hen verwacht wordt? Zullen zij de strategie van de organisatie implementeren en niet de middelen van de organisatie gebruiken voor eigen doeleinden, welke niet congruent zijn aan de doelstellingen van de organisatie?
- Zijn de medewerkers in staat om die taken uit voeren, die van hen verwacht worden?

Wanneer het antwoord op één van deze vragen 'neen' is, dan is er sprake van een management control probleem.

Oorzaken management control-problemen

Merchant noemt een aantal oorzaken, waardoor control –problemen kunnen ontstaan:

- **Lack of direction:** wanneer de strategie van een organisatie niet goed gecommuniceerd wordt naar de medewerkers die acties initiëren en beslissingen moeten nemen, ontbreekt het hen aan sturing. Het continu informeren van werknemers over wat de strategie is en wat de rol van de werknemer daarin is, is zeer belangrijk;
- **Motivational problems:** motivatieproblemen ontstaan, wanneer datgene wat door de organisatie verwacht wordt van de werknemer niet direct leidt tot het realiseren van de eigen doelstellingen van het individu. Wanneer de organisatie dit wil voorkomen, is het van belang dat de organisatie zo snel mogelijk inzicht krijgt in de individuele doelstellingen van de werknemers.
- **Personal limitations:** zelfs wanneer mensen weten wat van hen verwacht wordt en ze ook zeer gemotiveerd zijn om goed te presteren, wil dat niet zeggen, dat ze ook over voldoende 'bagage' (inhoudelijk en sociaal) hebben om de taken goed uit te kunnen voeren. Een 'assessment', gericht op inhoud en sociale vaardigheden van de kandidaten voor een bepaalde positie, is van belang.

Vermijden van control-problemen

In plaats van steeds meer 'controls' te introduceren om het gedrag van mensen in de gewenste richting te sturen, zijn er ook middelen om de problemen te vermijden, te elimineren. Merchant noemt de volgende:

- **Activity elimination:** een oplossing voor het vermijden van ongewenst gedrag van mensen bij het uitvoeren van bepaalde activiteiten is het afstoten van deze activiteit. Dit kan door deze activiteit, inclusief eventuele toekomstige winsten of verliezen, over te dragen aan een derde. Dit

neemt niet direct het probleem weg, het is een verschuiving van het probleem. De activiteit moet alsnog beheerst worden, maar nu via andere juridische contracten of markten.

- **Automation:** wanneer men het (voor de organisatie gewenste) gedrag wil realiseren, dan kan in een aantal gevallen de mens vervangen worden door een machine (robot, computer etc.). Het voordeel van een machine is dat zij geprogrammeerd kan worden een bepaald gedrag te vertonen. De machine zal geen nadelige menselijke gedrag vertonen, zoals onjuist en inconsistent handelen en ongemotiveerd werken.
- **Centralization:** het centraliseren van de beslissingsbevoegdheden en het initiëren van acties verkleint het risico van ongewenst gedrag. In extreme vorm neemt het top-management alle besluiten over vraagstukken. Er vindt geen delegatie van beslissingsbevoegdheid plaats.
- **Risk sharing:** om de nadelige gevolgen van incongruent gedrag zoveel mogelijk te beperken, kan het risico gedeeld worden met derden. Hierbij valt te denken aan het afsluiten van verzekeringen, welke dekking verschaffen tegen bijvoorbeeld diefstal of schade.

Rol van de controller

De controller/CFO in een organisatie is de architect van het management control model. Hij moet in staat zijn om de strategie te kunnen vertalen naar gewenste acties en effectieve controls hiervoor te definiëren. Om dit te kunnen doen, moet hij kennis nemen van de mogelijke problemen, die hij hierbij kan tegenkomen, en zoveel mogelijk voorkomen dat deze problemen kunnen gaan ontstaan. Het is echter onmogelijk om een perfect management control systeem op te zetten. Bij een perfect systeem zullen de kosten zo hoog zijn dat de kosten niet meer opwegen tegen de baten.

Aangezien het strategisch proces van een organisatie een continu proces is, moet de controller/CFO nauw betrokken zijn bij dit proces en implicaties van veranderingen in de strategie op het control model snel inzichtelijk kunnen maken en adequate correcties in het model kunnen aanbrengen.

6.3 Informatiebehoefte

Een groot probleem bij het verkrijgen van effectieve management control is dat de informatie, die nodig is om vast te stellen hoe de beschikbare middelen het best ingezet kunnen worden en te monitoren of dat ook in lijn met de wensen van de organisatie geschiedt, niet voor iedereen vrij beschikbaar is. De informatie ligt veelal decentraal verspreid door de organisatie heen.

Als oplossing voor dit probleem zijn er twee mogelijkheden te bedenken:

- Alle beschikbare informatie, waar ook in de organisatie, wordt verzameld in een centraal systeem. Dit systeem wordt vervolgens gebruikt om het vraagstuk van allocatie van middelen centraal op te lossen. Nadeel is dat het veel tijd kost om alle gegevens centraal te krijgen, waardoor het besluitvormingsproces lang duurt;
- Een decentraal systeem inrichten, dat ondersteunt bij beslissingen op een decentraal niveau, waarvoor de benodigde gegevens zich reeds op dat niveau bevinden. Dit verkort de communicatietijd en stelt het decentrale management in staat sneller beslissingen te nemen.

De informatie benodigd voor management control komt vanuit alle delen van de organisatie en ook van buiten de organisatie. Niet alle informatie die wordt vastgelegd, is echter relevant of wenselijk voor een goede management control.

Een goed gedefinieerd management control model, waarin de control-problemen adequaat zijn aangepakt, moet de basis vormen van waaruit de benodigde informatie wordt vastgesteld.

Door de enorme toename in gegevens binnen organisaties neemt de rol van de ICT in belangrijkheid toe. Organisaties, waarin veel van ICT gebruik gemaakt wordt, lopen het risico dat systemen meer en meer gaan bepalen welke gegevens wel en welke gegevens niet worden vastgelegd, voor wie deze wel en niet beschikbaar zijn, en wanneer ze beschikbaar zijn. Het gevolg hiervan is, dat de informatie die nodig is voor management control niet meer geleverd wordt op basis van het management

control model van de organisatie maar op basis van het model dat ten grondslag ligt aan de ICT-oplossing. Dit is het paard achter de wagen spannen!

Rol van de controller

De controller/CFO als architect van het management control model dient nauw betrokken te zijn bij het definiëren van de informatiebehoefte. Het is ook zijn taak om aan het management duidelijk te maken welke rol deze informatie heeft binnen de management control. Ook aanpassingen in de informatiebehoefte als gevolg van strategiewijzigingen dienen door hem goed gecommuniceerd te worden. De rol van de ICT in het voorzien in de informatiebehoefte ten behoeve van management control moet door de controller worden ingevuld. Hiervoor heeft de controller input nodig vanuit de ICT-afdeling om bewust te zijn van de technische mogelijkheden en onmogelijkheden.

6.4 De plaats van het accountinghouse binnen de organisatie

De rol van het accountinghouse binnen management control

Het inrichten van een accountinghouse kan bijdragen aan het verbeteren van de management control. Zoals eerder beschreven zijn er een aantal factoren die management control-problemen kunnen veroorzaken. Tevens is gesproken over mogelijkheden om deze problemen te vermijden.

Het accountinghouse kan de control-problemen vermijden door:

- *Activity elimination*: het weghalen van de operationele activiteiten (niet de verantwoordelijkheden!) met betrekking tot de management informatievoorziening uit de lijn maakt het mogelijk om deze voorziening zo effectief en efficiënt mogelijk in te richten. Nog niet veel organisaties doen het, maar het 'outsourcen' van deze operationele taken aan derden is ook een mogelijkheid.
- *Centralisatie van de financiële functie*: het vastleggen van (financiële) gegevens en het verwerken van gegevens tot informatie geschiedt centraal.
- *Automation*: ICT is een belangrijke 'enabler' voor het opzetten van een accountinghouse. De ICT draagt in belangrijke mate bij tot het juist, tijdig en volledig vastleggen en verstrekken van gegevens.

De rol van het accountinghouse zorgt er verder voor dat de informatiebehoefte die ontstaat uit hoofde van management control eenvoudiger gecommuniceerd en in de organisatie ingebed kan worden. Het accountinghouse kan gebruikt worden als communicatie-'tool' om veranderingen in de strategie en taken en verantwoordelijkheden te verduidelijken aan het lijnmanagement.

De plaats van het accountinghouse in de organisatiestructuur

Een belangrijke vraag, die antwoord behoeft, is waar het accountinghouse moet worden 'opgehangen' in de organisatie. Deze vraag is van belang, omdat het accountinghouse op zichzelf ook een onderdeel van de organisatie is, waarbinnen de activiteiten ook beheerst moeten worden. Het accountinghouse dient verantwoording af te leggen over het voorzien in de informatiebehoefte van de organisatie binnen de daarvoor gestelde kaders van kwaliteit.

De plaats van het accountinghouse is afhankelijk van de diensten die het levert, de klanten van deze diensten en ook de wijze waarop de diensten geleverd worden. Mogelijke plaatsen van een accountinghouse binnen de organisatiestructuur zijn:

- *In de lijn*: het accountinghouse vormt een aparte afdeling, divisie of werkmaatschappij binnen de organisatie. Deze locatie lijkt geen zinvolle, omdat het accountinghouse dan onderdeel uitmaakt van de lijnorganisatie en een 'key competence' vormt. Het accountinghouse kan vanuit deze positie heel moeilijk in de informatievoorziening voor de gehele organisatie voorzien, met name omdat afspraken maken met andere afdelingen, divisies of werkmaatschappijen bemoeilijkt

wordt door de organisatorische verhoudingen. Hierdoor ontbreekt de noodzaak om het accountinghouse in de lijn te plaatsen.

- **Stafafdeling:** meer voor de hand ligt het om het accountinghouse als stafafdeling in te richten, zoals nu ook de financiële afdeling is. De vraag die dan overblijft is, of het accountinghouse een stafafdeling is van een bepaalde divisie of werkmaatschappij, of dat een accountinghouse alleen maar direct onder het topmanagement hangt?

De locatie van het accountinghouse als stafafdeling wordt bepaald door:

- **De klanten:** bevinden de klanten zich op het niveau van een werkmaatschappij of divisie en niet daarbuiten, dan kan het accountinghouse als stafafdeling onder de leiding van de divisie of werkmaatschappij gehangen worden. Zo niet dan is het niveau van de hiërarchisch hoogst geplaatste klant bepalend;
- **De leveranciers van gegevens:** het accountinghouse kan alleen maar functioneren, wanneer het kan beschikken over alle gegevens, die nodig zijn om in de informatiebehoefte te voorzien. Wanneer alle benodigde gegevens beschikbaar zijn binnen de divisie/werkmaatschappij/afdeling, dan kan het accountinghouse op dat niveau als stafafdeling functioneren. Zijn gegevens vanuit andere organisatieonderdelen noodzakelijk, dan moet accountinghouse op dat niveau ingericht worden, waar het over al deze gegevens kan beschikken;

Beide aspecten dienen gewaarborgd te zijn; wordt slechts voldaan aan één criterium, dan zal het accountinghouse niet functioneren.

Bij Sony in Europa is het Europese Accountinghouse als stafafdeling van de Europese leiding gepositioneerd. Als eindverantwoordelijke van het accountinghouse is de CFO Europe aangesteld.

De interne organisatie van het accountinghouse

De hoofdtaken van het accountinghouse met betrekking tot de management informatievoorziening zijn:

- Het verzamelen van gegevens;
- Het verwerken van gegevens tot managementinformatie;
- Het verstrekken van managementinformatie aan het lijnmanagement;

Het definiëren van de informatiebehoefte is geen taak. Deze taak en verantwoordelijkheid blijven binnen het lijnmanagement liggen.

Deze taken zijn afgeleid van de doelstellingen van het accountinghouse welke weer in lijn moeten liggen met de doelstellingen van de gehele organisatie. Deze doelstellingen zijn door het management van het accountinghouse vertaald naar taken en verantwoordelijkheden van de medewerkers van het accountinghouse.

Om de taken goed uit te kunnen voeren is het van belang dat de medewerkers in het accountinghouse op de hoogte zijn van wat er van hen verwacht wordt. Deze verwachtingen zijn direct afgeleid van de overeenkomst die het accountinghouse heeft met de 'klanten' (het lijnmanagement of business unit management). Deze overeenkomst wordt ook wel 'Service level agreement' (SLA) genoemd.

De SLA vormt het belangrijkste control-middel met betrekking tot het accountinghouse. De SLA vindt thans met name toepassing in de IT-dienstverlening, maar is ook toepasbaar op het accountinghouse. In de SLA afspraken worden afspraken vastgelegd die de business unit en het accountinghouse met elkaar hebben gemaakt in het kader van de dienstverlening, ieder binnen de grenzen van hun verantwoordelijkheden. Het document heeft als doel de verwachtingen van zowel de business unit als het accountinghouse expliciet te maken. Belangrijk in dit proces is wederzijds vertrouwen.

In de praktijk blijkt de belangstelling voor SLA's veelal gebaseerd te zijn op angst. Door gebrekkige communicatie tussen de betrokken partijen heerst er te veel onzekerheid over wat beide partijen werkelijk gaan doen. Het management van de business unit wil harde garanties omtrent de kwaliteit van de geleverde diensten, de management informatie. Het accountinghouse wil garanties over de kwaliteit van de door de business unit aan te leveren brongegevens. SLA's worden hierbij als middel gebruikt om de beheersbaarheid en de controleerbaarheid van de kwaliteit te verbeteren. De angst zorgt ervoor dat het ontwikkelproces alsmede de implementatie van de SLA niet goed doorlopen wordt. Dit resulteert in een onzorgvuldig samengestelde SLA wat kan leiden tot een verstoorde relatie tussen de business unit en het accountinghouse.

Naast angst zijn er ook meer praktische problemen bij het opstellen van SLA's. Bij Sony kwamen de volgende problemen naar voren bij het opstellen van de SLA:

- **Invullen van het theoretisch kader:** de consultants die Sony hielpen bij het opzetten van het accountinghouse gaven theoretisch weer waaraan een SLA moest voldoen. Echter, de praktisch invulling van het kader bleef onderbelicht, waardoor de verantwoordelijke functionaris (de controller) vaak vroeg in het proces strandde. Het gevolg was een slechte of helemaal geen SLA tussen het accountinghouse en het lijnmanagement;
- **Snel groeiende organisatie:** bij het inrichten van het accountinghouse, waarbij de tijdsdruk enorm is, wordt het goed opstellen van de SLA meestal vooruitgeschoven en krijgt daarmee niet voldoende aandacht. De oorzaak ligt in het feit, dat de hele organisatie verandert en binnen deze verandering krijgt de technische kant vaak de meeste aandacht. De organisatie wordt geacht voort te vloeien uit de gehanteerde techniek. Dit zou omgekeerd moeten zijn, de (interne) organisatie bepaalt de benodigde techniek!. Uit de SLA is af te leiden wat de taken en verantwoordelijkheden zijn van het accountinghouse. Daarmee is de SLA een belangrijke input voor de technische kant en niet een "resultante van";
- **Praktische problemen:** zeer triviale zaken, zoals methodiek van 'doorbelasting' en de openingstijden van het accountinghouse zorgden voor veel discussies, wat het traject verder vertraagde;
- **Meetpunten:** zeer belangrijk voor een SLA zijn de meetpunten. Het identificeren en definiëren van meetpunten ter beoordeling van de prestaties van het accountinghouse is voor velen een lastige activiteit. Met name het vinden van relevante indicatoren, die ook daadwerkelijk gemeten kunnen worden, is een groot probleem;
- **Dynamiek:** een SLA is niet iets wat je eenmalig opstelt. Het proces van het opstellen van een SLA is dynamisch en continu. Dit vraagt van een accountinghouse een klantgerichte instelling; iets wat voor velen binnen de financiële functie nieuw is.

Bij Sony heeft men geleerd, dat veel problemen voorkomen kunnen worden door van begin af aan de verwachtingen goed te managen. Hierbij is communicatie van taken en verantwoordelijkheden alsook de verwachtingen van wat het accountinghouse en de business units gaan doen in de nieuwe situatie van het allergrootste belang.

De rol van de controller/CFO is te waarborgen, dat de organisatie 'in control' blijft en heeft daarbij ook veel belang bij het goed opstellen van een SLA. Het verdient hierbij de aanbeveling dat de controller een leidende rol krijgt in het proces van opstellen en uitvoeren van de SLA.

Specifiek probleem: 'knowledge drain'

Niet alleen de organisatorische inrichting van het accountinghouse maar ook de fysieke locatie kan invloed hebben op het slagen ervan. Met name bij internationale organisaties, waarbij het accountinghouse in één land wordt ondergebracht, loopt de organisatie het risico van een 'knowledge drain'.

Bij het opzetten van een accountinghouse wordt vaak verondersteld, dat 'locale' mensen over zullen stappen naar een accountinghouse. Echter, voor veel mensen heeft het verhuizen naar een ander land

of andere stad zulke grote consequenties voor hun sociale leven, dat zij besluiten de organisatie te verlaten. Hierdoor gaat veel kennis over de organisatie verloren.

Een gerelateerd probleem is het bemannen van een accountinghouse in een gebied met veel concurrentie op de arbeidsmarkt. Wanneer men bijvoorbeeld de situatie rond Amsterdam bekijkt, waar veel organisaties een accountinghouse hebben opgezet, blijkt de concurrentie op de arbeidsmarkt te leiden tot een 'staffing' probleem. Dit in combinatie met het eerste probleem is een belangrijke personele belemmering voor het goed functioneren van een accountinghouse.

Een ander aspect vormt het trainen van de medewerkers. Zeker wanneer de organisatie gekenmerkt werd door niet-uniforme systemen en processen, die nu gestandaardiseerd zijn, heeft het accountinghouse te maken met aanwezige kennis die niet aansluit op de nieuwe situatie. Om dit geen probleem te laten worden voor het succes van het accountinghouse dient de organisatie specifiek middelen te reserveren voor training. Aan dit punt wordt in de hectiek van het opzetten van een accountinghouse wel eens te snel voorbij gegaan.

De rol van de controller

De controller/CFO is als verantwoordelijke voor het management control model ook verantwoordelijk voor de plaats van het accountinghouse in dit model. Hij moet de rol van het accountinghouse binnen het model duidelijk communiceren richting de organisatie.

Voor de aansturing van het accountinghouse zelf is de SLA een noodzakelijk instrument. De controller dient dan ook leiding te geven aan het proces van het opstellen van SLA's tussen het accountinghouse en het lijnmanagement. Verder moet hij aandacht besteden aan praktische problemen die kunnen ontstaan op het gebied van kennis en personeel. Het managen van kennis en personeel is een belangrijke taak van het management van het accountinghouse, dit moet dan ook terugkeren in het management control model.

7. Informatie en communicatie: de menselijke aspecten

Het kenmerk van organisaties is dat mensen vanuit verschillende disciplines met elkaar samen moeten werken om de organisatiedoelen te bereiken. Om deze samenwerking goed te laten verlopen is het communiceren van wederzijdse verwachtingen en het uitwisselen en gebruik van informatie een noodzaak. Belemmering voor dit communicatie-/informatieproces vormen de betrokken mensen zelf. Ieder individu heeft een eigen beeld van hoe de processen van informatievoorziening en de communicatie zouden moeten verlopen. Daarnaast maken deze individuen onderdeel uit van een subgroep van gelijkgestemden; mensen hebben de natuurlijk drang om te gaan met mensen die over voor het individu belangrijke zaken gelijk denken. Het gevolg hiervan is, dat binnen deze groep de communicatie anders verloopt dan de communicatie met personen buiten deze groep. Dit kan bijvoorbeeld veroorzaakt worden door specifiek taalgebruik/jargon. Bij gebrek aan een betere term hiervoor bezigt men vaak de term “cultuur” om dit fenomeen te omschrijven. Een organisatie bestaat uit heel veel van deze subgroepen; vaak valt een subgroep samen met een afdeling/divisie/business unit.

7.1 De invloed van cultuur op communicatie en informatie

Wanneer we naar organisaties kijken, dan vallen de verschillen op tussen mensen in de ‘business’ functies (verkoop, productie, general management), mensen binnen de financiële functie en mensen binnen de ICT-organisatie. Zo worden verkopers gezien als ‘gelikte’ mensen met een vlotte babbel, die verder niet zoveel hoeven te weten en alleen maar gericht zijn op geld binnenhalen bij klanten. Financiële mensen, met name boekhouders zijn al snel saai en letten alleen maar op cijfertjes; ze worden ook als ‘stroef’ gezien in de communicatie. ICT’ers zijn voor velen alleen maar gericht op technologie; een oplossing voor hen is altijd een technische. Zij vervreemden zich van andere leden van de organisatie door hun jargon.

Hierboven zijn slechts een aantal voorbeelden weergegeven van kenmerken van zogenaamde subgroepen. Maar willen deze mensen samen kunnen werken in een organisatie, dan zullen zij wel op de hoogte moeten zijn van deze kenmerken en doordrongen moeten zijn van het feit, dat onbekendheid met deze kenmerken een adequate communicatie en uitwisseling van informatie kunnen belemmeren. Dit inzicht is natuurlijk ook onontbeerlijk bij het inrichten van het management control systeem en daarmee ook bij de inrichting van het accountinghouse.

Door ‘cultuurverschillen’ is het van belang dat het beïnvloeden van het gedrag van mensen niet generalistisch wordt aangepakt. Wil het management het gedrag van medewerkers beïnvloeden, dan moet het op de hoogte zijn van de culturen binnen de subgroepen, de onderlinge verschillen en nagaan hoe deze verschillen de communicatie en informatievoorziening beïnvloeden.

Cultuurverschillen kunnen een integrale aanpak verhinderen

Bij het opzetten van een ‘accountinghouse’ komen de drie partijen (lijnmanagement, financiële functie en ICT) bij elkaar, elk vanuit een ander organisatie-perspectief en met “specialistische” kennis. Waardoor het bij het opzetten van een ‘accountinghouse’ vaak misgaat is het feit dat deze specialisten binnen hun eigen vakinhoudelijke en sociale parameters blijven en er geen wederzijdse inmenging is. De oorzaak is gelegen in het verschil in perceptie dat de verschillende groepen hebben van andere groepen en van zichzelf. Dit verschil in perceptie belemmert een goede communicatie en informatievoorziening. Het gevolg is dat het project een puzzel van specialistische stukjes is, zonder dat iemand precies weet hoe ze op elkaar aansluiten.

De verschillen tussen de betrokken partijen komen bijvoorbeeld naar voren bij het opstellen van een SLA. Doordat er onderling moeizaam gecommuniceerd wordt over de onderlinge relatie, is het aantal

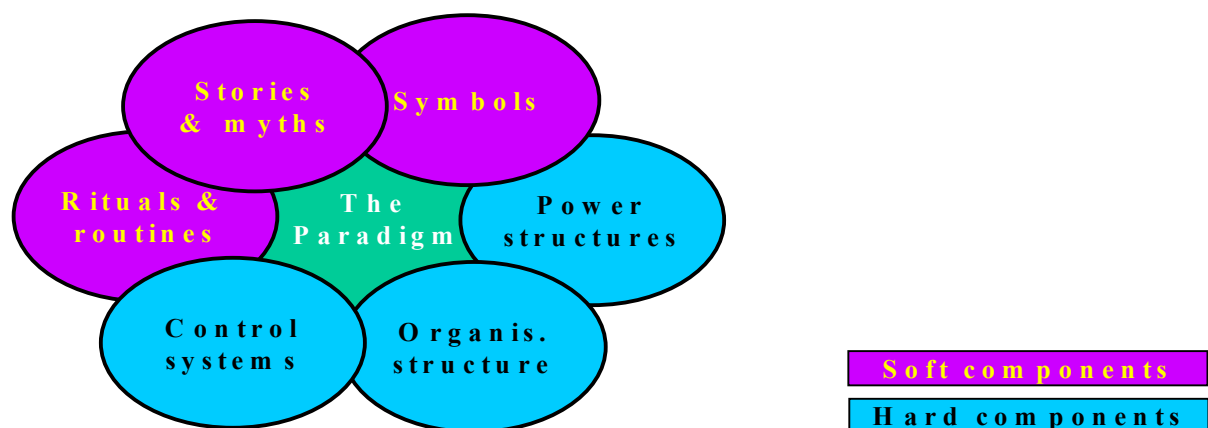
eisen dat men vast wil leggen vaak zeer uitgebreid. Verder leidt de moeizame communicatie tot lange discussies over de te hanteren prestatie-indicatoren .

Bij het opzetten van een accountinghouse, waarvan de functie sterk gerelateerd is aan de financiële functie, ligt er een zware taak voor de controller/CFO om de communicatie en informatievoorziening tussen de betrokken partijen optimaal te laten verlopen. De stappen die de controller kan nemen om dit te bereiken zijn:

- De cultuurkloof tussen de verschillende groepen inzichtelijk maken;
- De cultuurverschillen duidelijk maken aan de overige betrokkenen;
- De cultuurkloof overbruggen.

Het inzichtelijk maken van de cultuurkloof

Peppard & Ward (1996) hanteren het 'Cultural web' van Johnson (1992) als raamwerk voor het inzichtelijk maken van de cultuurverschillen.



“Cultural web” Johnson (1992)

Het hart van het raamwerk wordt gevormd door het paradigma. Dit gaat ervan uit dat er op een bepaald niveau een gemeenschappelijke 'core set' is van waarden, overtuigingen en aannames. Het paradigma bestuurt en beïnvloedt het beeld dat een (deel van een) organisatie heeft over zichzelf en over haar omgeving. Zo kunnen ook de 'business' organisatie, de financiële organisatie als ook de ICT-organisatie ieder een eigen paradigma hebben. Om dit paradigma heen bevinden zich 'culturele objecten'; drie 'zachte', welke niet-rationeel en zeer subjectief zijn en drie 'harde', die aangeven hoe een organisatie zou moeten werken en die rationeel en objectief beschreven kunnen worden. In bijlage 2 is het raamwerk in meer detail beschreven.

Het is aan de organisatie om de verschillende paradigma's in lijn te krijgen met het paradigma van de gehele organisatie. Zij kan dit alleen bereiken door naast het relatief eenvoudig manipuleren van de 'harde' elementen ook veel aandacht te besteden aan de 'zachte'.

De kloof kan inzichtelijk gemaakt worden door de 'klanten' van een bepaald organisatieonderdeel het raamwerk te laten invullen. Zo wordt een organisatieonderdeel een spiegel voorgehouden. Belangrijk is dat met name de 'zachte' elementen weergegeven wat voor gevoel mensen bij een bepaald organisatieonderdeel hebben. Het goed omgaan met dit gevoel is belangrijk bij het overbruggen van de kloof. In bijlage twee staat een tweetal raamwerken verder uitgewerkt; een heeft betrekking op hoe de gebruikersorganisatie de ICT-organisatie ziet, de ander heeft betrekking op hoe het lijnmanagement van een organisatie aankijkt tegen de financiële functie.

De controller/CFO moet de groepen actief benaderen en bijvoorbeeld in de vorm van een workshop met iedere groep afzonderlijk dit raamwerk invullen. In de workshop moeten deze groepen een aantal modellen invullen:

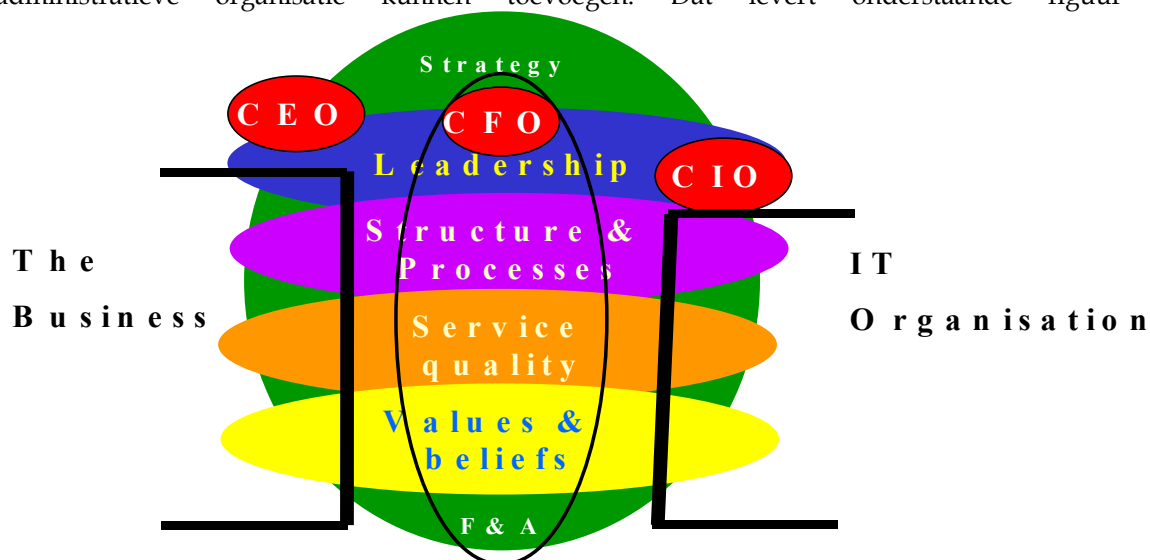
- Een die aangeeft hoe de groep zichzelf ziet;
- Een of meerder modellen die weergeven hoe de groep de andere betrokken groepen ziet.

Nadat de controller/CFO dit voor alle betrokken groepen heeft gedaan, analyseert hij de gegevens en bereidt hij een centrale terugkoppeling voor, waarbij alle groepen geconfronteerd worden met de verschillende percepties.

Het overbruggen van de kloof

Nu in stap 1 op basis van het web van Johnson de kloof enigszins in kaart is gebracht, komt nu het moeilijkste: het overbruggen van de kloof. Om dit te realiseren moet er verder gekeken worden dan alleen de constatering dat er verschillen zijn. De term 'cultuur' mag geen term worden waarmee alles verklaard is; er moet dieper gegraven worden. Er moet gekeken worden naar het waarom, naar de dimensies en de componenten waaruit de kloof bestaat en uiteindelijk ook naar hoe de kloof overbrugd moet worden.

Het "waarom" wordt door Peppard en Ward geadresseerd via een door hen ontwikkeld raamwerk waarin de kloof wordt onderverdeeld naar vier dimensies: 'leiderschap', 'structuur en processen', 'service quality' en 'waarde en overtuigingen'. De vier dimensies worden belicht van een strategische context. Hoewel een overeengekomen strategie noodzakelijk is als startpunt om de kloof te overbruggen, is het in lijn brengen van de organisatie- en ICT-strategie op zichzelf geen garantie voor het juist implementeren van de strategie. Peppard en Ward gebruiken dit raamwerk voor het analyseren van de kloof tussen de 'business' en de ICT-organisatie. Je zou ook de financieel-administratieve organisatie kunnen toevoegen. Dat levert onderstaande figuur op.



Framework for diagnosing the gap (Peppard, Ward, 1999)

Een uitgebreide omschrijving van de vier dimensies is terug te vinden in bijlage drie.

Leiderschap- De kloof kan overbrugd worden op het niveau van leiderschap door binnen de ICT-organisatie en de financiële organisatie managers aan te stellen die naast vaktechnische kennis ook ervaring hebben in functies die meer in de 'business'/'de lijn' liggen. Bij het selecteren van de juiste

personen voor deze functies vormt de vaardigheid om relaties op te bouwen een zeer belangrijk criterium. Naast het aanstellen van de juiste persoon, is het ook van belang dat financiën en IT gezien worden als strategisch belangrijk, een 'asset' in plaats van een 'liability'. Dit houdt in dat zowel de IT als financiën rechtstreeks vertegenwoordigd moeten zijn binnen het topmanagement en niet als ondergeschikte verantwoording afleggen. Voor wat betreft financiën is dit minder van belang, omdat een controller/CFO veelal een volwaardig lid is van het topmanagement. De CIO echter is vaak geen lid van het topmanagement; in veel organisaties legt hij verantwoording af aan de CFO.

Structuur & processen- Structuur en processen moeten zodanig zijn afgestemd, dat de financiële en IT-activiteiten goed aansluiten op de 'business'. Het opzetten van een accountinghouse heeft invloed hierop. Adequate aanpassing van de structuur en de processen is dan ook vereist. Hetzelfde geldt voor de IT. Veelal is de ICT-organisatie los van de 'business' opgehangen als staf-afdeling binnen de organisatie. Door de toenemende invloed van ICT moet de ICT-organisatie dichter bij de 'business' worden gebracht, door bijvoorbeeld een aantal ICT-activiteiten meer decentraal onder te brengen.

Service quality- Kwaliteit is de perceptie van de klant. Om de kwaliteit van financiële en ICT-diensten meetbaar en daardoor inzichtelijk te maken via zogenaamde 'Service level agreements' kan de kloof voor wat betreft de kwaliteitsverwachting overbrugd worden.

Values & beliefs- Hier komt men bij datgene wat het moeilijkst te overbruggen is. Immers, individuele waarden en persoonlijke overtuiging zijn het moeilijkst te veranderen. Overbrugging van de kloof vraagt om meer dan expertise. Het gaat erom dat mensen vanuit verschillende vakgebieden geloofwaardigheid en vertrouwen wekken bij hun 'klanten' binnen de organisatie. Hiervoor dient de vaardigheid om op basis van geloofwaardigheid en vertrouwen solide relaties op te bouwen bij de mensen verder ontwikkeld te worden.

De vier hierboven beschreven dimensies zijn wederzijds afhankelijk. De kloof kan niet overbrugd worden door zich slechts op één van de vier aspecten te focussen. Zo kan te weinig aandacht voor structuren en processen leiden tot een slechte dienstverlening, dit terwijl de waarden en overtuigingen wel in lijn zijn tussen de ICT-organisatie en de rest van de business.

7.2 Slechte communicatie en informatie: 'politiek'

Bij introductie van het accountinghouse-concept dient duidelijk gecommuniceerd te worden door de leiding van de organisatie, wat de rol is van het accountinghouse en wat de gevolgen van de introductie van het accountinghouse zijn voor de wijze waarop het lijnmanagement wordt aangestuurd. Gebeurt dit niet, dan kan dit leiden tot angst en argwaan bij het lijnmanagement. Zij vrezen de controle over hun eigen acties en hun beslissingsbevoegdheid te verliezen. Kortom, zij zien, dat hun gevoel van macht wordt aangetast.

De natuurlijke reactie op dit dreigend verlies van bevoegdheden is dat zij zich gaan afzetten tegen het accountinghouse en als gevolg daarvan geen volledige medewerking zullen verlenen. Ze zijn eerder geneigd om het proces opzettelijk te frustreren door het spelen van wat wel 'politieke spelletjes' worden genoemd. De betrokkenen, die tegen de verandering zijn, zullen via hun persoonlijke netwerk binnen de organisatie een lobby in gang zetten tegen de verandering.

Ter illustratie kan het onderzoek naar een accountinghouse bij de belastingdienst worden aangehaald. Hier is er een onderlinge strijd tussen "het blauw" (Belastingen ondernemingen en particulieren) en het "het groen" (de douane). Met name de laatste groep ziet zich als een autonome entiteit binnen de Belastingdienst met specifieke, van "het blauw" afwijkende taken en bevoegdheden. Nu het concept van een accountinghouse geïnitieerd werd vanuit 'het blauw' en dit idee werd overgenomen door het Ministerie van Financiën kreeg 'het groen' argwaan en werd bang om hun unieke positie te verliezen. De oorzaak hier was een gebrekkige communicatie en het onvoldoende verstrekken van informatie over de gevolgen van het accountinghouse voor de taken en verantwoordelijkheden binnen de douane.

7.3 De rol van de controller

De controller/CFO is veelal een persoon, die rationeel handelt op basis van objectieve gegevens. Financiële mensen wordt vaak geen goede omgang met zeer 'zachte', subjectieve elementen toegedicht. Cultuur is een zeer zachte, niet-kwantificeerbare grootheden, welke een zeer grote invloed hebben op hoe mensen in een organisatie samen werken (communiceren, elkaar informeren). Om de organisatie zo optimaal mogelijk te laten werken, is de rol van een controller er een van "bruggenbouwer".

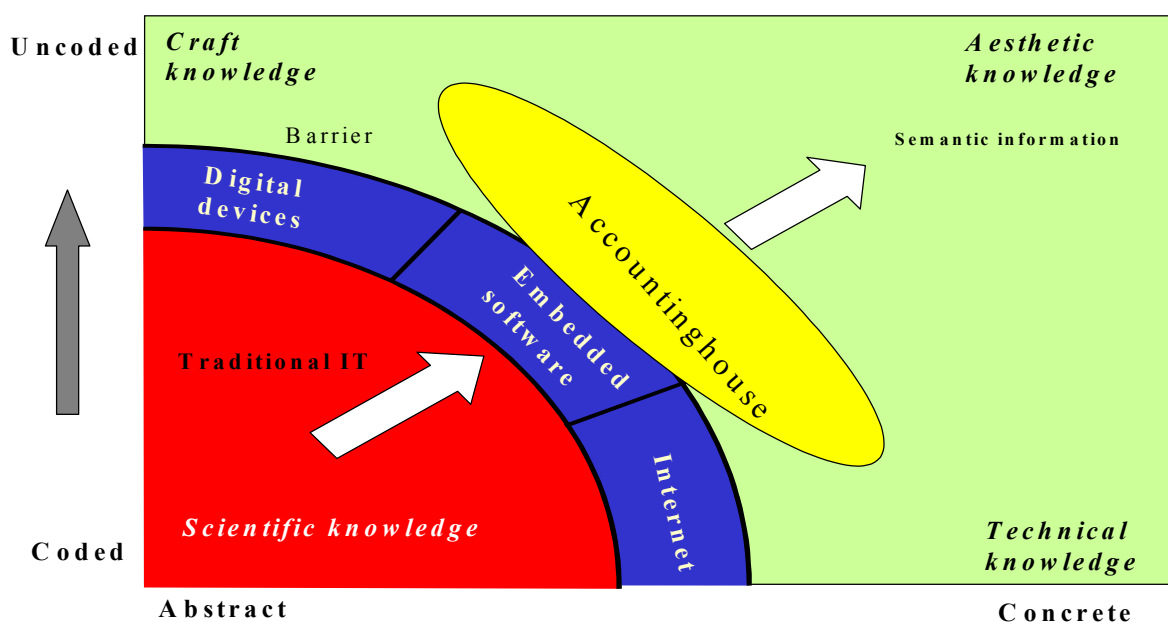
Bij het inrichten van de organisatie, en hier concreet het opzetten van een accountinghouse, speelt de controller een belangrijke rol in het overbruggen van de culturele kloof tussen alle betrokken partijen. Door de kloof tussen de verschillende partijen te overbruggen, kan de controller een grote invloed uitoefenen op de kwaliteit van communicatie en informatievoorziening. Doet hij dit niet en blijft de communicatie slecht, dan kan angst en argwaan ontstaan, waardoor noodzakelijke samenwerking niet van de grond komt.

De kwaliteiten die de controller moet ontwikkelen liggen niet zozeer op het vakinhoudelijke maar meer op het sociale vlak. De vaardigheid om te kunnen communiceren met alle leden van verschillende subgroepen en met hen langdurige, stabiele relaties op te bouwen moet aanwezig zijn. Nu staan controllers niet bekend als personen die sterk zijn op het interpersoonlijke vlak. Om deze rol toch uit te kunnen voeren kan de controller cursussen volgen. Bij de aanstelling van een controller/CFO moet een organisatie een grotere belang hechten aan deze vaardigheid. De kandidaten moeten dan ook veel meer getest worden op de aanwezigheid van deze onmisbare vaardigheden.

8. De informatietechnologie

De belangrijkste 'enabler' van een accountinghouse is wel de huidige ontwikkeling op het gebied van de informatie- en communicatietechnologie. Door de opkomst van snellere computers, wereldwijde netwerken en de neerwaartse druk op de kosten voor informatietechnologie neemt de ICT een zeer prominente plaats in binnen organisaties.

Binnen de ICT vindt een ontwikkeling plaats waarbij de nadruk verschuift van gecodeerde, abstracte informatie naar ongecodeerde, concrete informatie. Was de abstracte, gecodeerde informatie de machtsbasis voor de ICT, dan verandert deze positie gaandeweg in machtspositie van de gebruiker. De gebruiker dicteert de informatiebehoefte; het is de rol van de ICT om hier adequaat in te voorzien. Om deze nieuwe rol te kunnen vervullen, zal de "klassieke" ICT een barrière dienen te doorbreken, die bestaat uit factoren, die de directe toegang van gebruikers tot informatie vergemakkelijkt, zoals eenvoudiger bedienbare apparaten, 'embedded software' in steeds meer machines en natuurlijk de opkomst van het internet. De plaats van het accountinghouse wordt voornamelijk bepaald door de gebruikers en hun behoefte aan informatie. Vandaar dat het accountinghouse ook buiten het "klassieke" ICT-domein ligt. Bovenstaande staat weergegeven in de volgende figuur:



(Bron: "Capturing value in the new economy", Van der Zee, Strikwerda, Nolan, Norton & Co.)

Kenmerken van deze trend, die ook wel 'nieuwe economie' wordt genoemd zijn:

- Het exploiteren van kennis is niet langer gelimiteerd doordat het moet vastliggen in fysieke middelen. Niet de producten, maar het exploiteren van kennis is essentieel;
- In de 'oude economie' was kennis wetenschappelijk-gebaseerd en werd kennis met name gebruikt voor het ontwerpen en produceren van producten; in de 'nieuwe economie' wordt de semantische inhoud van de kennis geëxploiteerd;
- In de 'oude economie' werd IT gebruikt voor gecodeerde dataverwerking en had het een mathematische inslag; in de 'nieuwe economie' wordt de IT gebruikt om kennis, ervaringen, nieuws etc. vast te leggen en te communiceren; het is onderdeel geworden van een sociaal-cultureel proces;

- In de 'oude economie' werd kennis in 'tools' geïncorporeerd door harde logica. Hardware en software waren onafscheidelijk, zowel door eigendom als door product; in de 'nieuwe economie' is door het gebruik van 'embedded software' de (wetenschappelijke) kennis ondergebracht in een aparte laag, die los staat van de hardware, zowel qua functie en vaak ook als eigendom.

Deze ontwikkelingen in de 'nieuwe economie' hebben invloed op de mate waarin de ICT betrokken is bij het opzetten van een accountinghouse.

8.1 ICT-strategie

Was de ICT in het verleden veelal beperkt tot het automatiseren van administraties, wat later een meer specialistische inhoud kreeg door onderscheid te maken tussen 'systeemontwikkeling' en 'gegevensbeheer', in de jaren '80 is de invloed van ICT op het primaire proces veel groter geworden. Met het kleiner en goedkoper worden van computers werd de inzetbaarheid vergroot tot buiten de administratieve sfeer. Hierdoor werd de ICT breder verspreid in de organisatie en kregen lijnmanagers steeds meer te maken met de invloed van ICT.

In de jaren '90 is de invloed van de ICT op de business steeds verder toegenomen. ICT zelf heeft nu invloed op de strategie van een organisatie. ICT is door de opkomst van internet en multimedia meer een 'front-office' activiteit geworden met een directe invloed op de prestaties voor de klant, op distributiekanaalen en op het productassortiment. Daarnaast biedt de ICT mogelijkheden voor nieuwe samenwerkingsvormen tussen organisaties.

Deze invloed op de strategie vereist dat de ICT-functie ook op topmanagement niveau vertegenwoordigd is in de vorm van een CIO, Chief Information Officer. In veel organisaties ontbreekt deze functie. Mede door het uitblijven van snelle successen in de jaren '80 zijn benoemde CIO's aan de kant gezet en zijn de operationele taken vaak overgedragen aan de CFO. Hierdoor blijft de ICT een 'ondergeschoven kindje'. Dit gebrek aan ICT-aandacht op het hoogste niveau kan een belangrijke belemmering zijn voor veranderingen, waarbij ICT een cruciale rol speelt, zoals het opzetten van een accountinghouse.

Een valkuil bij het benadrukken van het strategisch belang van ICT kan zijn, dat de ICT zelf en niet het management control model de informatiebehoefte gaat bepalen. Krijgt de ICT toch de overhand, dan kan dit een goede management control belemmeren.

De CFO heeft een belangrijke rol in het signaleren van gebrek aan aandacht op topniveau voor ICT. Hijzelf dient het topmanagement ervan te overtuigen dat ICT niet alleen zijn verantwoordelijkheid is, maar de verantwoordelijkheid van de gehele top en dat het aanstellen van een CIO, met ICT visie geen overbodige luxe is. Daarnaast moet hij er voor waken dat het management control model niet nadelig beïnvloed wordt door de toegenomen aandacht voor ICT.

Rol van de CIO

Volgens Gartner is de missie van een CIO: *'To provide technology vision and leadership for developing and implementing IT initiatives that create and maintain leadership for the enterprise in a constantly changing and intensely competitive marketplace.'*

De verantwoordelijkheden van de CIO zijn (Gartner):

- Business technology planning;
- Technologieoverdracht met name gericht op interactie met klanten en leveranciers;
- Applicatieontwikkeling: initiatieven op concernniveau, coördinatie van initiatieven van business units;
- ICT-infrastructuur en -architectuur;
- Sourcing, zowel insourcing als outsourcing;
- Partnerships, met leveranciers en adviseurs;
- Klanttevredenheid, zowel intern als extern;

- Training voor optimaal gebruik van ICT.

Net als de rol van een controller/CFO bij implementatie van een accountinghouse, dient de CIO te beschikken over een business oriëntatie, visie, organisatorische en communicatieve vaardigheden. Deze eigenschappen zal hij nodig hebben om de perceptie van het topmanagement te beïnvloeden en ICT te laten zien als een 'asset' in plaats van een 'liability'. In bijlage vier staat beschreven hoe de perceptie valt af te leiden vanuit het gedrag van het topmanagement en wat de CIO kan doen om de perceptie te wijzigen.

Gevolgen voor het accountinghouse

De perceptie van ICT is cruciaal voor het inrichten van de communicatie- en informatiefunctie, die een accountinghouse vervult. Wordt ICT gezien als een kostenpost ('liability') dan zal de bereidheid om te investeren in ICT als belangrijk component van het accountinghouse een probleem kunnen worden. Een ander gevaar is dat door deze houding tegenover ICT, er in de huidige organisatie op verschillende niveaus en binnen verschillende organisatieonderdelen gebruik wordt gemaakt van een scala van 'stand alone' systemen, die zijn ontwikkeld op decentraal niveau doordat een overall ICT-strategie ontbreekt. Nadeel van de decentralisatie is dat deze systemen onderling niet perfect op elkaar aansluiten, waardoor aggregatie van informatie niet mogelijk is of slechts mogelijk is door veel tijd en middelen te investeren in het bouwen en onderhouden van interfaces.

Risico's voor de management informatievoorziening zijn dan:

- Redundantie: het in meerder systemen vastleggen van dezelfde gegevens (meestal brongegevens). Deze manier van vastleggen vergroot de kans op onjuistheden en onvolledigheid;
- Verschillende definitie: door decentraal systemen te bouwen is de kans groot dat er binnen de organisatie verschillende termen gebruikt worden voor hetzelfde begrip, of dat een term gehanteerd wordt voor meerder begrippen. Hierdoor wordt de interpretatie van gegevens bemoeilijkt;
- Selectieve toegankelijkheid: informatie en data zijn versnipperd over veelal partieel beschreven bronnen, of op hoofdniveau onbekende bronnen. Toegang is meestal beperkt tot een selectief aantal gebruikers, welke meestal betrokken zijn bij één (deel-) proces. Dit verhindert toepassing van dezelfde gegevens en informatie bij andere processen.
- Belemmering in de distributie: doordat systemen niet op elkaar aansluiten wordt aggregatie van gegevens en informatie problematisch. Dit leidt ertoe, dat een overvloed aan informatie van onderuit naar boven geduwd wordt.

Wil de opzet van een accountinghouse slagen, dan is een perceptie van ICT als 'asset' een belangrijke voorwaarde. Hierdoor kan worden bereikt dat de ICT aansluit bij de gewenste informatiebehoefte op basis waarvan de business kan monitoren of de gestelde doelen bereikt worden.

Verder bevordert een integrale ICT aanpak de standaardisatie van ICT binnen de gehele organisatie en beïnvloedt daarmee de technische inrichting van het accountinghouse. Het uniform omgaan met ICT zorgt voor een goede aansluiting van het accountinghouse met de toeleveranciers van gegevens, de business units. Standaardisatie leidt tot kwaliteitsverbetering: uniforme definities voorkomen redundantie; deze redundantie beperkt de selectieve toegankelijkheid en dit verkleint weer de kans op een problematische distributie.

Rol van de controller/CFO

Een belangrijke rol voor de controller/CFO in deze is het samenbrengen van de ICT- en de business kant. Hij zal als "vertaler" de wens vanuit de business naar de ICT moeten vertalen en de technische mogelijkheden en onmogelijkheden duidelijk moeten maken aan de business. Daarbij is zijn rol ook om de aandacht te vestigen op de management control. De controller moet er voor waken dat niet de

ICT-modellen de informatiebehoefte gaan definiëren maar dat het management control, model hierin leidend blijft.

Ook als er geen CIO is binnen een organisatie en de 'ICT-directeur' rechtstreeks aan de CFO rapporteert, is het de taak van de CFO om het belang van een integrale ICT aanpak voor de organisatie onder de aandacht van het topmanagement te (blijven) brengen.

Verder moet de controller/CFO in zijn rol als klant ook duidelijk zijn ICT-behoefte kenbaar maken en met de CIO komen tot een optimale inrichting van de ICT-voorziening.

Daarnaast is de CIO ook een klant van het accountinghouse. De CIO zal ook moeten monitoren of zijn ICT-organisatie de doelstellingen behaalt en zijn medewerkers ook datgene doen, wat door de leiding verwacht wordt.

8.2 Structuur

De structuur van de ICT-organisatie wordt beïnvloed door de organisatiestructuur. Wanneer de organisatie gekenmerkt wordt door "integraal management" met decentrale bevoegdheden is er net als binnen de administratieve functie een spanning tussen twee taakvelden.

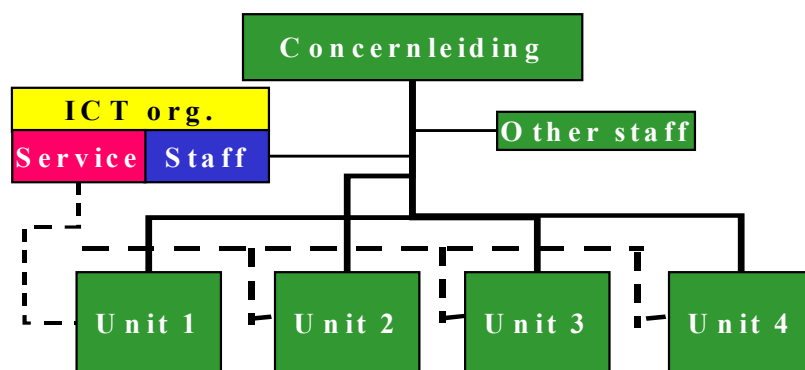
Taakvelden en organisatiestructuur ICT-organisatie

Bij "integraal management" of "unit-management" wordt gepleit voor het scheiden van de *staff*functie en de *service*functie. De *staff*functie ondersteunt het lijnmanagement in haar verantwoordelijkheid voor, in dit geval de ICT; zij zijn betrokken bij het opstellen van de kaders waarbinnen de ICT in een organisatie functioneert. De *service*functie levert diensten aan de business units tegen (nagenoeg) marktconforme condities. Hier is sprake van een klant-leverancier relatie.

Spanning ontstaat wanneer de ICT-wensen van een business unit niet congruent zijn aan de belangen van het topmanagement. In veel organisaties resulteert dit in het decentraal bouwen van systemen om in de eigen behoefte te voorzien. De consequentie hiervan kan zijn, dat er binnen een organisatie een 'spaghetti van systemen' ontstaat. Deze systemen zijn veelal niet of moeizaam aan elkaar gekoppeld en leveren door in punt 8.1 omschreven risico's voor de informatie op, waarbij de gebruiker twijfelt aan de juistheid en volledigheid van de informatie.

Wanneer beide diensten van de ICT-organisatie onder de verantwoordelijkheid van de CIO vallen, krijgt deze een 'pettenprobleem'. De oplossing hiervoor is om binnen de ICT-organisatie toch een expliciet onderscheid te maken tussen deze functies. Dit kan hij doen door:

- Als CIO direct leiding te geven aan de staf en de service-activiteiten te delegeren. (Dit betekent NIET dat hij niet meer verantwoordelijk is voor de servicefunctie!)
- De aansturing van de staf over te laten aan de directie en als servicemanagers leiding te geven aan de servicefunctie.



Gevolgen voor het accountinghouse

Een decentrale 'business' organisatie en een daarop afgestemde, decentrale, ICT-structuur kan nadelige gevolgen hebben voor een accountinghouse. Het risico is aanwezig dat de business unit manager alsnog met behulp van de ICT -serviceorganisatie een eigen ICT-infrastructuur opzet om zo decentraal een informatievoorziening in stand te houden en de informatie hieruit te gebruiken voor de besturing. Dit ondermijnt de rol van het accountinghouse tegenover het lijnmanagement, vermindert de management control en verhoogt de (ICT-) kosten. Dit waren nu net de argumenten om een accountinghouse in te richten.

Ook hier is de Belastingdienst een goed voorbeeld. Door het ontbreken van een ICT-strategie houdt het centrale ICT-orgaan (BAC: Belastingdienst AutomatiseringsCentrum) zich met name bezig met systeemontwikkeling op decentraal/divisie-niveau (service-taak). In de praktijk heeft dit geleid tot een groot aantal systemen, die draaien op niet-uniforme platformen en die met veel gecompliceerde interfaces aan elkaar 'geknoopt' zijn. Om dit probleem te omzeilen, had de Belastingdienst toevlucht genomen tot het invoegen van een technische tussenlaag, een zogenaamd Datawarehouse. Dit zou de oplossing zijn voor alle problemen. Maar deze vlucht in de technologie verandert niets aan de basis, waardoor de hele ICT-kant van het informatiemanagement gefundeerd is op drijfzand. Dit slechte technische fundament was dan ook één van de belangrijkste punten, die het opzetten van een accountinghouse binnen de Belastingdienst in de weg stond.

Rol van de controller/CFO

Om te komen tot een adequate ICT-structuur, die de benodigde informatie voor de management control levert tegen acceptabele kosten, dient de controller/CFO samen met de CIO de business-structuur, de ICT-structuur en de management-control op elkaar af te stemmen. Dit kan onder meer doordat de CFO/controller vanuit zijn financiële dienstverlening betrokken dient te worden bij alle ICT-investeringen die door de business unit worden gedaan. Dit moet praktisch gebeuren door de controller/CFO een schakel te laten zijn in de beoordeling van ICT-projecten. Controle op de naleving kan geschieden door ICT-uitgaven die naar voren komen in de financiële rapportages te vergelijken met de gestelde budgetten.

9. Conclusies samengevat

Nadat het model in de voorgaande hoofdstukken is doorgewerkt, kunnen we komen tot een overzicht van belangrijke conclusies.

9.1 De 'business' dimensie

De informatiebehoefte is niet afgeleid van het management control model

Valkuil:

Een veel voorkomende fout bij het inrichten van een accountinghouse is, dat de rol, plaats, governance en interne organisatie van een accountinghouse wordt afgeleid uit informatiemodellen uit de ICT. Dit is niet juist

De modellen voor operational en management control van de organisatie moeten als uitgangspunt worden gehanteerd bij het inrichten van een accountinghouse. Daarbij moet men zich concentreren op de rol van de informatievoorziening:

- Het ondersteunen van rapportage richting hoger management;
- Het management voorzien van control op de eigen organisatorische eenheid;
- Het ondersteunen van gestructureerde beslissingen.

Oorzaken

- Slecht georganiseerd proces van doelstelling- en strategiebepaling
 - Onduidelijkheid over taken en verantwoordelijkheden op lagere niveaus
- De ICT, niet het management control model, wordt gezien als leidende kracht binnen de informatieverzorging.

Randvoorwaarde

De informatiebehoefte moet een direct afgeleide zijn van het management control model, niet van ICT of andere modellen.

Mogelijke oplossingen

- Beter geleid proces van doelstelling- en strategiebepaling
 - Duidelijke, meetbare doelstellingen formuleren;
 - Duidelijke strategie formuleren;
 - Implicaties (taken en verantwoordelijkheden) vastleggen in een management control model; de organisatiestructuur vormt hier ook een onderdeel van;
 - Taken en verantwoordelijkheden helder communiceren naar lager management;
- De ICT slechts gebruiken als 'facilitator' en niet als initiator van de informatievoorziening.
 - Introduceer de ICT pas nadat het management control model en de daarvan afgeleide informatiebehoefte vaststaat.

Rol controller/CFO

De controller/CFO is de architect van het management control model. Hij moet:

- Strategie kunnen vertalen naar een management control model;
- De informatiebehoefte definiëren op basis van dit model;
- Implicaties van strategieveranderingen kunnen vertalen naar modelaanpassingen en aanpassingen in de informatiebehoefte.

- De rol, plaats, governance en interne organisatie van het accountinghouse af kunnen leiden uit het management control model.

Het ontbreken van een goede 'control' op het accountinghouse

Valkuil

Er vindt geen adequate 'control' plaats op het accountinghouse als accountable entity.

Oorzaak

Te weinig aandacht wordt besteed aan kwalitatief goede 'Service level agreements' (SLA's).

Als mogelijke oorzaken voor dit gebrek aan kwaliteit worden genoemd:

- Praktische invulling van SLA's blijkt zeer moeilijk; het theoretisch kader wordt veelal aangegeven door (externe) consultants. De praktische invulling wordt niet goed begeleid, waardoor de verantwoordelijke functionaris (de controller) vaak vroeg in het proces strandt. Het gevolg is een slechte of helemaal geen SLA tussen het accountinghouse en het lijn-management;
- Bij het inrichten van een accountinghouse, waarbij de tijdsdruk enorm is, wordt het goed opstellen van de SLA vaak vooruitgeschoven en krijgt daarmee onvoldoende aandacht; de oorzaak ligt in het feit, dat met name het technisch inrichten van het accountinghouse de meeste aandacht krijgt en niet zozeer de interne organisatie van het accountinghouse. Dit laatste wordt geacht voort te vloeien uit de technische inrichting. Dit is echter niet juist. De interne organisatie (de taken en hoe deze moeten worden uitgevoerd) bepaalt de technische inrichting. De SLA is een afgeleide van deze taken en vormt daarmee ook een belangrijke input voor de technische inrichting van het accountinghouse;
- Triviale problemen, zoals openingstijden en verrekenmechanismen leiden tot zeer lange discussies, waardoor het traject verder vertraagt;
- Het definiëren van goed hanteerbare en eenduidig gedefinieerde meetpunten ter beoordeling van de prestaties van het accountinghouse, blijkt in de praktijk zeer moeilijk;
- Het opstellen van een SLA is geen eenmalige actie. Het is een dynamisch proces dat continue aanpassing vergt.

Mogelijke oplossing

Zie het opstellen van een goede SLA als een onderdeel van het management control model en de inhoud ervan als belangrijke input voor de inrichting van de interne organisatie van het accountinghouse. Door dit zo te benaderen wordt de importantie ervan benadrukt en wordt de relevantie al snel in het proces zichtbaar. De SLA levert zo ook input aan de informatiebehoefte.

Houd bij het opstellen van een SLA rekening met:

- Eenduidige definitie van de door het accountinghouse te leveren diensten;
- Leg vast aan welke eenduidig meetbare kwaliteitsaspecten de diensten van het accountinghouse moeten voldoen;
- Op welke wijze er gecommuniceerd wordt over de te leveren diensten.
- Laat niet de techniek domineren bij de inrichting, maar ga uit van de functie van het accountinghouse.

Rol controller/CFO

De controller/CFO is de architect van het management control model (zie hiervoor). Uit dien hoofde is hij ook verantwoordelijk voor het proces dat moet leiden tot kwalitatief goede SLA's.

De controller/CFO dient in dit proces dan ook een zeer actieve rol te vervullen. Het opstellen van de SLA moet voor de controller prioriteit hebben aangezien het een afspiegeling is van het accountinghouse en het succes ervan afhangt van het voldoen aan de in de SLA bekrachtigde afspraken.

Het opstellen van een SLA is niet eenmalig. Het is een dynamische proces en het verdient dan ook de aanbeveling de SLA op te nemen in de planning & control cyclus.

Centralisatie kan leiden tot een 'knowledge drain'

Valkuil

Door het fysiek positioneren van een accountinghouse in één land kan het voor komen dat medewerkers die niet willen meeverhuizen naar die locatie de organisatie verlaten en daarmee een grote hoeveelheid aan kennis over de organisatie meenemen. Ook de verandering in de werkzaamheden kan leiden tot het verlaten van de organisatie.

Oorzaken

- Bereidheid tot verhuizen wordt als gegeven beschouwd;
- Onbekendheid met arbeidsmotivatie werknemers.

Mogelijke oplossingen

- Vroegtijdig communiceren van gevolgen van het accountinghouse voor werkzaamheden en locatie;
- Medewerkers vroeg in het proces polsen over hun verwachtingen;
- Bij gesignaleerde dreiging van een 'knowledge drain' acties initiëren:
 - Nieuwe mensen aannemen
 - Medewerkers trainen voor nieuwe functie

Rol controller/CFO

- Vroegtijdig en veelvuldig communiceren met financiële staf;
- Dreiging van 'knowledge drain' meenemen in bepaling van nieuwe locatie;
- 'Staffing' en training meenemen als separaat aandachtspunt binnen het project.

9.2 De invloed van culturele en politieke aspecten wordt over het hoofd gezien

Valkuil

Het opzetten van een accountinghouse, waarbij veel partijen betrokken zijn, kan leiden tot angst en argwaan bij de betrokkenen. Deze angst en argwaan zullen dan ontstaan, wanneer niet duidelijk gecommuniceerd wordt dat het invoeren van een accountinghouse geen invloed heeft op de taken en verantwoordelijkheden van het lijnmanagement. Vooraf moet voor eenieder duidelijk vaststaan wat de taken en bevoegdheden zijn van een accountinghouse. Gebeurt dit niet dan zal de angst en argwaan blijven en verzet tegen verandering ontstaan. Dit verzet typeren we dan als 'cultureel' en 'politiek'.

Oorzaken

Het helder informeren en communiceren over de impact van een accountinghouse op de staande organisatie is vaak een probleem. Met name wanneer de verschillende betrokken partijen hierover onderling communiceren kunnen culturele verschillen een barrière vormen.

Wanneer de communicatie gebrekkig blijft en de invloed van het accountinghouse niet duidelijk is, dan zullen de betrokken partijen zich gaan verschuilen achter de door hen gepercipieerde (politieke) macht. De gedachte, dat alleen zij eigenaar zijn van bepaalde informatie, kennis en/of ervaring zijn, geeft hen het gevoel invloed te hebben op enige verandering in de organisatie. Culturele en politieke aspecten zijn 'zachte' factoren, ze zijn noch concreet noch rationeel.

Cultuur en politiek zijn daardoor moeilijk te beïnvloeden.

Mogelijke oplossingen

- Maak culturele en politieke aspecten inzichtelijk. Culturele verschillen (met name de 'zachte' factoren) tussen betrokken partijen kunnen bijvoorbeeld inzichtelijk gemaakt worden door het 'cultural web' van Johnson.
 - Betrek hierbij zoveel mogelijk de verschillende betrokken partijen.
- Stel vast wat voor invloed ze kunnen hebben op het inrichten van een accountinghouse;
 - Communicatieproblemen
 - Vasthouden aan "politieke macht".
- Probeer de invloed zoveel mogelijk te beperken door politieke en culturele aspecten bewust mee te nemen als aandachtsgebied binnen het accountinghouse-project.
 - De communicatieparagraaf moet een meer prominente rol krijgen binnen het projectplan.

Rol controller/CFO

- De controller/CFO moet, als projectleider, bewust culturele en politieke aspecten inzichtelijk maken;
- De controller/CFO moet de geïdentificeerde culturele en politieke belemmeringen zoveel mogelijk wegnemen, door eventuele 'gaps' te overbruggen;
- Dit vereist veel interpersoonlijk contact, waarbij de controller in staat moet zijn om langdurige relaties op te bouwen en in stand te houden. Communicatie is hierbij een belangrijke factor.

9.3 ICT moet op waarde worden geschat, zeker niet overschat!

Valkuil

In veel organisaties wordt de ICT als leidend gezien bij veranderingstrajecten. Veel problemen worden benaderd vanuit een ICT-perspectief, zonder rekening te houden met het 'business'-perspectief. Veel projecten falen om de reden dat het ICT-perspectief niet aansluit bij de 'business'.

Oorzaak

- Het ontbreken van 'alignment' tussen ICT en de 'business'. Dit wordt veroorzaakt door:
 - Het ontbreken van ICT vertegenwoordiging op het hoogste niveau in de organisatie (geen CIO in management boards)
 - Geen aansluiting van ICT met het control model.
 - ICT wordt door het lijnmanagement gezien als kostenpost in plaats van 'asset';
 - De ICT-organisatie is vaak niet goed geïntegreerd in de organisatiestructuur. Het vertoont de kenmerken van een autonomie.
 - Oorzaak is de mystiek van de ICT die in stand wordt gehouden door jargon.

Rol controller/CFO

- De controller/CFO moet de informatiebehoefte van de 'business' vertalen naar de benodigde ICT;
 - Het uitgangspunt blijft het management control model.
- De CFO moet samen met de CIO en het 'business' management een organisatie inrichten, waarbij de ICT een integraal onderdeel vormt;
 - De CFO dient de ICT-afdeling dan ook op te nemen in het management control model.
- De eigenschappen van een controller moeten dan ook omvatten
 - De gave om relaties te ontwikkelen en te onderhouden met alle betrokken partijen;
 - De gave hebben om met alle betrokken partijen op verschillende niveaus te kunnen communiceren.

Bijlage 1: Vormen van een shared service center

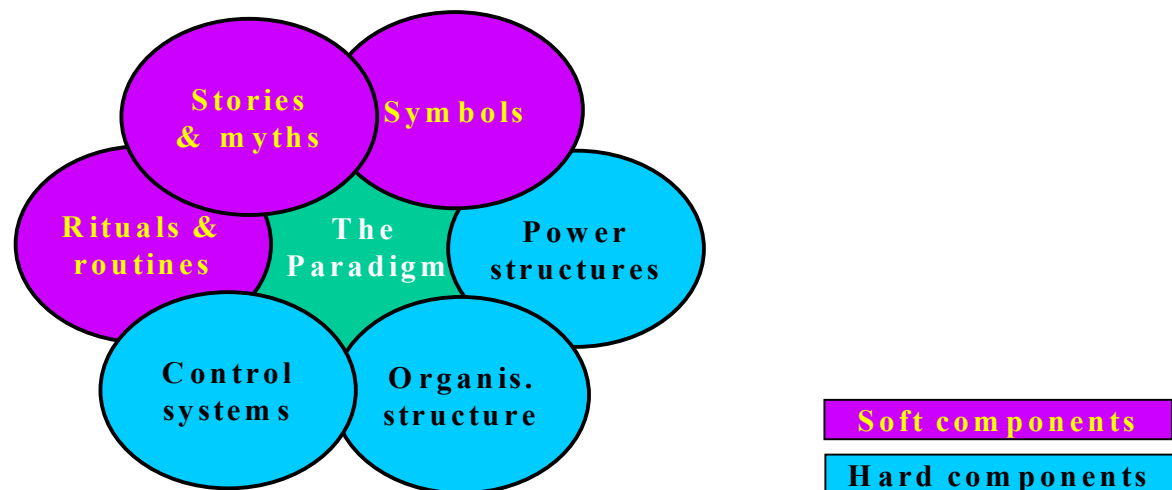
	Service center	Competence center
Focus	Administratief, routinematig	Hoogwaardig
Werkactiviteiten	Re-engineer, schaalvoordelen	Kennis ten dienste van (decentrale) units
Succesvol indien	Tegen lagere kosten klanten sneller en kwalitatief beter worden behandelen.	Het ondersteunend is aan het bereiken van ondernemingsdoelstellingen door innovatieve, creatieve ideeën
Rol	Ondersteunend en faciliterend	<ul style="list-style-type: none"> - adviserend - technische expertise - coach - probleemoplosser
Ten dienste aan	Alle medewerkers	(top-) management
Hoe te bereiken	<ul style="list-style-type: none"> - Toll free telefoonnummers - EDI, internet etc. - Persoonlijk - Spraakherkenning, voice respons-systemen 	<ul style="list-style-type: none"> - task-teams - adviesteams

(Bron: "Shared service center: goedkoper, beter, sneller", Raimond Nicodem, Peter Wemmenhove, TAC nr. 10, oktober 1996)

Bijlage 2: Cultural framework

Het “cultural web”, zoals beschreven door Johnson is een krachtig model om het culturele gat te definiëren en te begrijpen.

Cultural web



“Cultural web” Johnson (1992)

The Paradigm- een ‘core set’ van gemeenschappelijke waarden, overtuigingen en aannames die gedragen wordt door de hele organisatie. Het paradigma bestuurt en beïnvloedt de manier waarop een organisatie zichzelf en haar omgeving ziet.

Stories & myths- Iedere organisatie heeft haar verhalen, sommige zijn waar, andere een variatie op de waarheid of zelfs mythen. Met name nieuwe werknemers horen verhalen over hen die culturele normen hebben overschreden en wat de gevolgen daarvan waren. De meeste van deze verhalen zijn door de jaren heen aangedikt en een onderdeel van de folklore geworden.

Symbols- Iedere organisatie heeft haar symbolen; sommige zijn zo integraal verbonden met het dagelijks leven dat ze niet meer als zodanig onderkend worden. De ‘dress code’, titels, parkeerplaatsen dicht bij de entree zijn allemaal voorbeelden van symbolen.

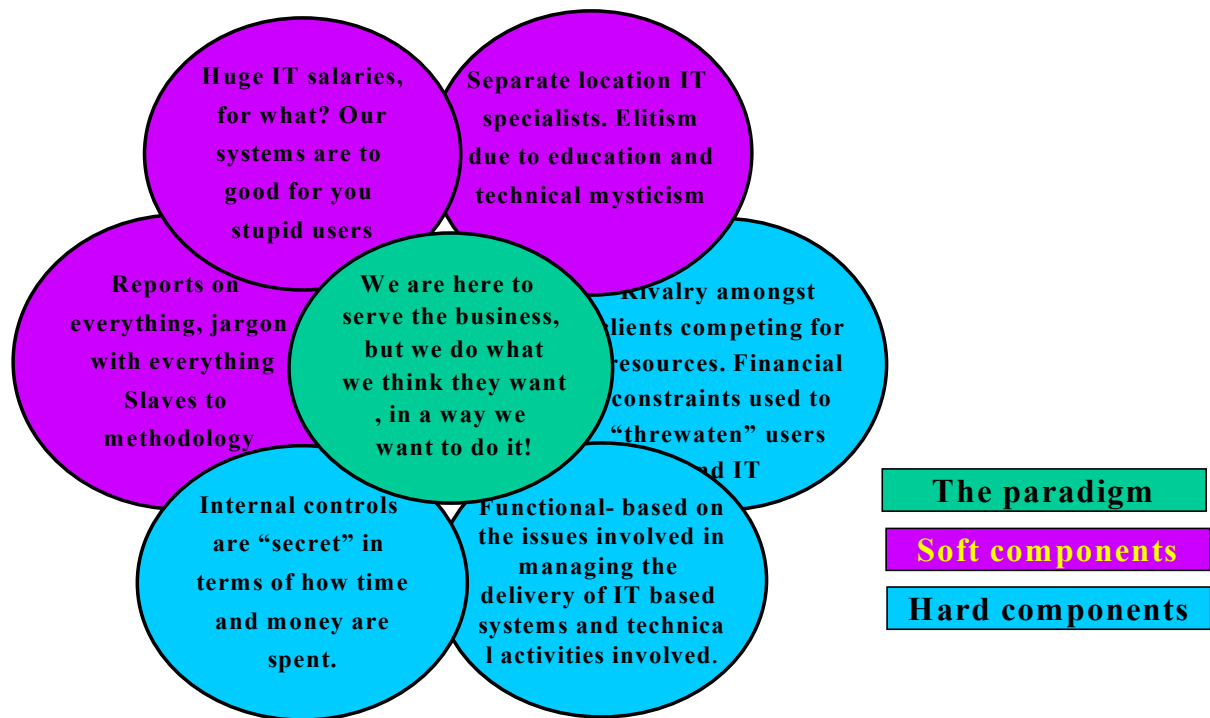
Rituals & routines- Rituelen zijn aspecten uit het dagelijkse leven die een speciale betekenis hebben, zoals de maandelijkse ‘board meeting’, de jaarlijkse ‘company picknick’ of de noodzaak die veel managers voelen om alle uitgaande facturen zelf te ondertekenen. In veel gevallen hebben ze geen ander doel, dan het zijn van een ritueel, dat in een ver verleden nog wel enige relevantie had.

Control systems- Organisaties hebben specifieke control-systemen om prestaties te monitoren en aan te moedigen. Salaris en bonusregelingen, budget-control systemen en de management hiërarchie zijn allemaal voorbeelden van zulke systemen en zij geven aan wat van waarde is voor de organisatie. De historisch gegroeide relatie tussen de IT-afdelingen en de financiële afdeling heeft ertoe geleid dat er voor iedere afdeling een aparte set van ‘controls’.

Organisational structures- Organisaties hebben een formele structuur, welke invloed heeft op gedrag. Functies, afdelingen, geografische eenheden etc., platte organisatiestructuren, grote bureaucratische organisaties zijn allemaal voorbeelden van hoe een organisatiestructuur invloed kan hebben op het paradigma. Zo is de plaats van de IT-afdeling binnen de organisatiestructuur en de structuur van de IT-afdeling zelf vaak ingericht om de IT te kunnen managen in plaats van het ondersteunen van de 'business'.

Power structures- Macht betreft de plaats waar de invloed verblijft, specifiek daar waar de invloed onzekerheid kan reduceren. Omdat de machtsverhoudingen het paradigma blijken te versterken, worden de machtsverhoudingen vaak als eerste doel gezien om veranderingen door te kunnen voeren. Dit is moeilijk wanneer zij die moeten veranderen, vaak de macht in handen hebben.

Voorbeeld van een 'klassieke' IT -afdeling

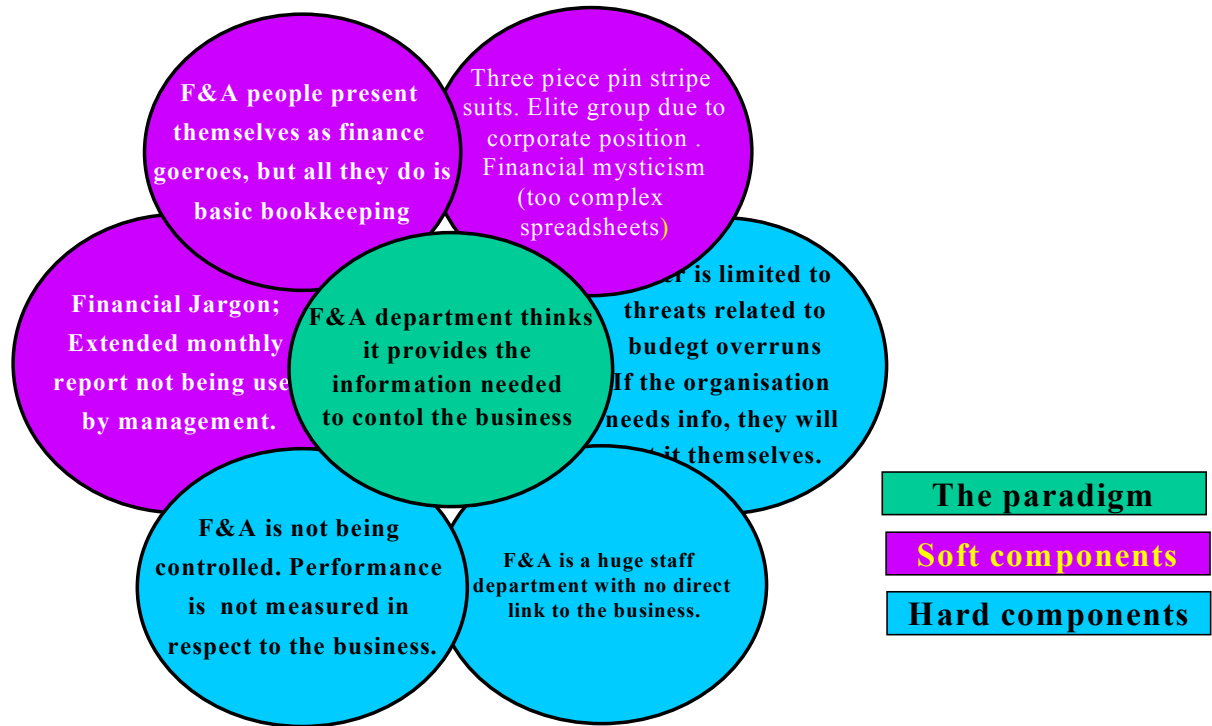


A 'classic' IT department

Dit voorbeeld is gebaseerd op een (interne) klanten-enquête, welke de zienswijze van het lijnmanagement op de IT-afdeling in kaart probeert te brengen.

Voorbeeld van een financiële afdeling

(Bron: interview delivery management AtosOrigin Managed Services)

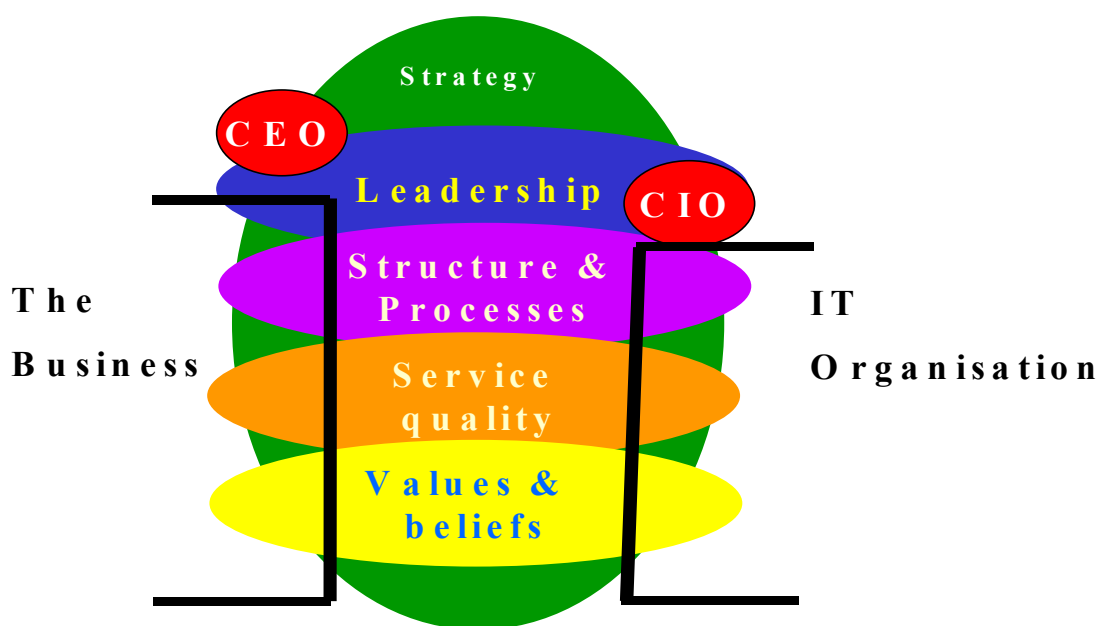


Dit voorbeeld is gebaseerd op een gesprek met lijnmanagers om te achterhalen hoe zij tegen de afdeling F&A aankijken.

Bijlage 3: Framework for diagnosing the gap between business and IT

Peppard en Ward (1999) hebben een raamwerk ontwikkeld aan de hand waarvan de relationele kloof tussen de business en de IT kant geanalyseerd kan worden.

Raamwerk



Framework for diagnosing the gap (Peppard, Ward, 1999)

Het raamwerk bestaat uit vier dimensies (leadership, structures & processes, service quality en values & beliefs) binnen de context van de organisatiestrategie. Zoals reeds benadrukt in hoofdstuk vier is het in lijn brengen van de business en de IT alleen niet voldoende om de strategie te implementeren.

Leadership

Onderzoek op dit gebied kent een tweedeling. Een kant van het onderzoek richt zich op de rol van de CIO of 'IT director'. Earl en Feeny (1994) concluderen dat de vaardigheid van de CIO om waarde toe te voegen het enige criterium is bij het vaststellen of de organisatie IT als 'asset' of als 'liability' ziet. Succesvolle CIO's voegen meer waarde toe buiten hun functionele verantwoordelijkheden (Feeny 1992), hoewel niet vaak duidelijk is wat de rol en verantwoordelijkheden van de CIO zijn (Price Waterhouse 1993). CIO's zien zichzelf nog steeds als bewakers van de technologie van een organisatie. Maar nu de hoeveelheid IT-opties toeneemt alsook de voorkeur om delen van de IT-functie uit te besteden, verplaatst de rol van de CIO zich van het managen van een technische portfolio naar het managen van een relatie-portfolio (Venkatraman en Loh 1994). Applegate en Elam (1992) omschrijven de ideale kandidaat voor de positie van CIO als een individu met een combinatie van zakelijke, technologische en leiderschapsvaardigheden. De vaardigheid om als CIO relaties op te bouwen en te onderhouden wordt toch wel als het belangrijkste attribuut gezien.

De andere kant van onderzoek richt zich op de CEO in relatie tot de IT activiteiten. Centraal staat hier wat de CEO vindt van de IT en hoe belangrijk hij de IT acht voor de 'business'. Dit onderwerp wordt verder uitgewerkt in 'values & beliefs'.

Verder is succesvol leiderschap ook afhankelijk van de plaats van de IT-afdeling in de organisatie. Goede integratie lijkt meer verzekerd wanneer de CIO onderdeel uitmaakt van het management team. In veel organisaties antwoordt de CIO nog vaak aan de financiële afdeling, waardoor de afstand tot IT-inmenging op strategisch niveau te groot blijft.

Structures and processes

Om de integratie tussen business en IT te bewerkstelligen zijn adequate structuren en processen noodzakelijk. Met name participatie van business management in het IT-strategie proces wordt van belang geacht.

Service quality

Recent is de interesse in het concept van service management en kwaliteit voor IT toegenomen. De traditionele rol van de IT-organisatie was meer het ontwikkelen en onderhouden van de IT-systemen. Nu wordt de functie van de IT-organisatie steeds meer gezien als een service aan 'interne klanten'.

De kwaliteit van deze dienstverlening, vaak vastgelegd in 'service level agreements' (SLA's) vormt een moeilijke materie voor IT'ers. Met name het feit dat kwaliteit gedefinieerd wordt door de klant en niet door de leverancier (hier: de IT-organisatie) strookt niet met het traditionele eigenbeeld van de IT'er. Dit eigenbeeld is ontstaan door de zeer technische kennis over de IT-producten, waar de managers in de business niet veel van begrepen. Door de shift in belangrijkheid van de IT (vroeger was IT veelal leidend binnen organisaties, tegenwoordig bepaalt de business steeds vaker de richting van de IT).

Verder kan gesteld worden dat er vier algemeen geaccepteerde dimensies zijn met betrekking tot kwaliteit van de IT-dienstverlening:

- *Reliability*: de vaardigheid van de IT-organisatie om de beloofde diensten uit te voeren op een betrouwbare en accurate wijze;
- *Responsiveness*: de bereidheid van de IT-organisatie om klanten te helpen en snelle service te verlenen;
- *Assurance*: de kennis en kunde van IT-specialisten en hun vaardigheid om vertrouwen te kweken;
- *Empathy*: de zorg, hoffelijkheid en individuele aandacht die de IT-organisatie aan haar klant geeft.

Het is van belang te onthouden dat 'service quality' niet zozeer betrekking heeft op de applicaties of de systemen, maar op *diensten* die geleverd worden door de *IT-organisatie*.

Values and beliefs

Waarden en overtuigingen bepalen in belangrijke mate hoe attitudes gevormd worden en daarmee bepalen ze ook het gedrag. De overtuigingen ontstaan door ervaringen die men opdoet, zo ook door ervaringen met IT en de IT-organisatie. De individuele waarden en overtuigingen vormen een zeer grote kracht, welke niet onderschat moet worden. Deze liggen diep geworteld en zijn moeilijk door anderen te veranderen.

Bijlage 4: ICT perceptie topleiding

Volgens Earl kan de perceptie van IT worden afgeleid van het gedrag van het management. In onderstaande tabel staat deze perceptie omschreven.

Issue	IT is a liability	IT is an asset
Are we getting value for money?	ROI is a difficult measure, and the organization is notably unhappy with IT as a whole.	ROI is a difficult measure, but the organization believes IT is making an important contribution.
How important is IT?	Stories of strategic use of IT are dismissed as irrelevant to 'this' business.	Stories of strategic use of IT are seen as interesting and instructive.
How do we plan for IT?	IT plans are made by specialists or missionary zealots.	IT thinking is subsumed with business thinking.
Is the IT function doing a good job?	There is a general cynicism about the track record of the IT department.	The performance of the IT department is no longer an agenda issue.
What is the IT strategy?	Many IT applications are under development.	IT efforts are focussed on few key initiatives.
What is the CEO's vision for the role of IT?	The CEO sees a limited role for IT within the business.	The CEO sees IT as having a role in transforming the business.
What do we expect of the CIO?	The CIO is positioned as a specialist functional manager.	The CIO is valued as a contributor to business thinking and business operations.

(Bron: "Een referentiemodel voor ICT-governance", prof. Drs J.A. Oosterhaven, Management & Informatie, vol. 6, nr.3, 1998).

Hoe kan de CIO de perceptie wijzigen?

De CIO heeft grote toegevoegde waarde als hij iets kan doen aan de perceptie, bijvoorbeeld door (Oosterhaven):

- Helpen van een gemeenschappelijke en uitdagende visie op ICT door het business management;
- Continu en hardnekkig de nadruk leggen op bedrijfsdoelstellingen;
- Vertalen van externe succesverhalen naar mogelijkheden voor het eigen bedrijf;
- Opbouwen en onderhouden van goede relaties met business managers;
- Creëren van een goede naam van de ICT-afdeling door communicatie over de prestaties;
- Concentreren van ICT-inspanning op belangrijke zaken.

Literatuurlijst

Boeken

- *Management control systems*, Anthony, Dearden, Govindarajan, 7th edition, Irwin, 1992.
- *Principles of Information Systems for Management*, Niv Ahituv, Seev Neumann, H. Norton Riley, 4th edition, Irwin McGraw-Hill, 1994.
- *Management strategieën en informatietechnologie*, Michael J. Earl, tweede herziene druk, Prentice Hall, Academic service, 1997.
- *Accountinghouses, een andere kijk op de financiële functie*, A. Molenkamp RO, drs J. Verriet, R. Wijnstekers RA, reeks Controlling in de praktijk, nr. 29, Kluwer 1998.
- *Modern management control systems*, Kenneth A. Merchant, Prentice Hall, 1998
- *Corporate information systems management*, Applegate, McFarlan, McKenney, 5th edition, McGraw-Hill, 1999
- *Capturing value in the New Economy, turning aspirations into profits in turbulent times*, Han van der Zee en Hans Strikwerda, Nolan, Norton & Co., Financial Times Prentice Hall, 2000.

Paper

- *Reconsidering Information Management*, Rik Maes, PrimaVera working paper 99-15, Universiteit van Amsterdam, september 1999.

Artikelen

- "Shared service center: goedkoper, beter, sneller", R. Nicodem en P. Wemmenhove, *Tijdschrift voor Accounting en Control*, nr. 10, oktober 1996.
- "Reconciling the IT/business relationship: a troubled marriage in need of guidance", J. Ward en J. Peppard, *Journal of Strategic Information Systems*, nr. 5 1996, Elsevier.
- "Een referentiemodel voor ICT-governance", J.A. Oosterhaven, *Management & Informatie* vol.6, nr. 3, 1998.
- "Accountinghouse: het einde van de financiële afdeling?", H.A.L.M. van Horn RA, *De Accountant* nr. 10, juni 1999.
- "Mind the gap:diagnosing the relationship between the IT organisation and the rest of the business", J. Peppard en J. Ward, *Journal of Strategic Information Systems*, nr. 8 1999, Elsevier.
- "Een dozijn vuistregels voor omgaan met informatietechnologie", J.A. Oosterhaven, *Management & Informatie* vol.7, nr. 3, 1999.
- "Alignment check-Profil: Ford Motor Co.", Derek Slater, *CIO Magazine*, november 1999.
- *12th annual critical issues of information systems management study*, Computer Sciences Corporation, 1999 (www.csc.com/about/news_stories/19991129_a.html)

Overig

- *Shared services informatie* CD-ROM, PricewaterhouseCoopers N.V., 1999.



© 2001, All rights reserved. Published by
Management Consultant Magazine
www.managementconsultant.nl