

ACCOUNTING ARCHITECTURE MODEL

Een bedrijfskundige en holistische benadering voor het ontwerpen en inrichten van de financiële administratie

ACCOUNTING ARCHITECTURE MODEL

*Een bedrijfskundige en holistische benadering
voor het ontwerpen en inrichten van
de financiële administratie*

MARINDA VAN HARSKAMP

Eerste druk, 2016
Tweede druk, 2019
© 2019 Marinda van Harskamp, 2e Exloërmond

ISBN: 9789402129687
NUR: 780

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, aanvaarden de auteur en uitgever geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten en onvolkomenheden, noch voor de directe of indirecte gevolgen hiervan.

Niets uit deze uitgave mag zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever worden openbaar gemaakt of verveelvoudigd, waaronder begrepen het reproduceren door middel van druk, offset, fotokopie of microfilm of in enige digitale, elektronische, optische of andere vorm of (en dit geldt zonodig in aanvulling op het auteursrecht) het reproduceren (I) ten behoeve van een onderneming, organisatie of instelling of (II) voor eigen oefening, studie of gebruik welk(e) niet strikt privé van aard is.

Inhoudsopgave

Voorwoord	7
1. Inleiding	11
1.1 Rollen en verantwoordelijkheden betrokken partijen	12
2. Boekhouding en boekhouden	17
2.1 Financiële transacties	17
2.2 Financiële rapportage en rapportage standaarden	19
2.3 Trends en ontwikkelingen	21
2.4 Accounting Architecture Model	25
3. Organisatie en cultuur	28
3.1 Grootte van de organisatie	28
3.2 De heersende cultuur	31
3.3 Mate van toepassing van automatisering	35
3.4 Wendbaarheid organisatie	36
4. Ambitie en strategie	38
4.1 Ambitie en strategie boekhouding	39
4.2 Theorie van logische niveaus van leren en verandering	39
4.3 Proces om tot strategie te komen	43
5. Structuur	49
5.1 Standaardisatie-vraagstuk	51
5.2 Structuren en verbanden in de boekhouding	60
6. Processen	64
6.1 Procure-to-Pay (P2P)	64
6.2 Order-to-Cash (O2C)	73
6.3 Record-to-Report (R2R)	78
6.4 Process Accountant en fast close	86
7. Systemen	90
7.1 Boekhouden en informatievoorziening	90
7.2 Ontwikkelingen informatiesystemen	94
7.3 Boekhoudingsautomatiseringsproject	96
7.4 Rol boekhoudprofessional	110
8. Uitvoering	112
8.1 Voor- en nadelen centralisatie	112
8.2 Doel centralisatie	114
8.3 Methode centralisatie	115
8.4 Diepte en breedte centralisatie	115
8.5 Rol van boekhoudprofessional	116
9. Mensen	118
9.1 Persoonlijkheidstypen en voorkeursgedrag	118
9.2 Samenwerking	127
9.3 Rollen en competenties boekhoudprofessionals	128
9.4 Competentie ontwikkeling	132

10. Van AS-IS naar TO-BE	134
10.1 Ontwerp en inrichting van de boekhouding	134
10.2 Toekomst van het vakgebied boekhouden	142
Nawoord	145
Dankwoord	148
Appendix I Juridische aspecten van het grootboek en grootboekrekeningen	149
Noten	151
Bronnen / literatuurlijst	154

'At some point you move up the hierarchy and you need this information. It's not trendy. Accounting isn't a hot topic. But it's the language of business, and you have to learn it.'

Christopher Ittner, Ernst & Young Professor of Accounting¹

Voorwoord

De titel van dit boek *Accounting Architecture Model* duidt goed aan wat de lezer ervan mag verwachten; ik zal mijn inleiding dan ook structureren rond de drie thema's vervat in deze titel: 'Accounting', 'Architecture' en 'Model'.

Accounting

Marinda van Harskamp heeft mij gevraagd het voorwoord tot haar boek te schrijven, een uitnodiging waar ik graag op inga. Wij zijn elkaar tegengekomen in het kader van het Executive MBA programma van IBO Business School, waar ik verantwoordelijk ben voor het onderdeel Business Information Management. Dit onderdeel van het programma gaat met name over de rol van Informatie *en* Techniek in de (bedrijfs)organisatie. Veel cursisten weten vooraf niet wat zij van dit vak moeten verwachten, de meesten denken dat het vooral over IT gaat. IT is inderdaad een belangrijk onderdeel ervan, maar in het bijzonder het gebruik en het management ervan. Daarnaast is Informatie een kernonderdeel.

Van Harskamp verwijst met name naar het college 'Besturen, Processen en Informatie', waarin ik inga op een fundament van het vakgebied: namelijk *besturing* en de rol van informatie daarbij. Hierbij komt het zogenaamde 'besturingsparadigma' aan de orde; een model dat inzicht geeft in de besturing en met name ook de beheersing ('control') van een organisatie; het bestaat uit een 'besturend systeem' (het management), het 'bestuurde systeem' (de organisatie), het 'informatiesysteem' en de externe 'omgeving' waarin dit geheel functioneert. Tussen deze componenten bestaan relaties, met name de informatierelaties zijn relevant. De meeste cursisten vinden dit niet het meest interessante deel van het programma; onderdelen als bijv. S.M.A.C (staat voor Social Media, Mobile, Analytics en Cloud) zijn meer trendy en spreken meer tot de belangstelling. Dit moge zo zijn, maar zonder inzichten hoe men een organisatie bestuurt, zijn de meest moderne technologieën in dit verband nutteloos, hetgeen Van Harskamp ook duidelijk begrijpt.

Nu even terug naar Accounting. De Engelse aanduiding 'accounting' staat voor boekhouding, financiële administratie; de aanduiding Accounting Information Systems, wordt in de Nederlandse literatuur veelal gebruikt als vertaling voor het begrip Administratieve Organisatie. Hiermee is het domein aangegeven waar dit boek over gaat. Ook niet een onderwerp waar bedrijfskunde studenten het meest enthousiast over zijn. Accounting is echter wel een van de fundamentele informatiesystemen van belang bij het in goede banen leiden van een organisatie. Accounting is daarmee een belangrijk onderdeel van het Besturingsparadigma. Wat mag de lezer van dit boek hierover verwachten? Wederom een uitleg over rekeningstelsels (boekhouding), een uitleg over functiescheidingen (administratieve organisatie)? Neen, deze worden weliswaar aangeraakt (het eerste een keer,

het tweede drie keer), maar vormen niet de kern van haar verhaal. Daarom wijkt dit boek ook af van de traditionele bestaande literatuur over dit onderwerp en voegt daarom waarde toe. Waar gaat het dan wel over? De subtitel van het boek geeft het aan: *‘Een bedrijfskundige en holistische benadering voor het inrichten van de financiële administratie’*. Het boek gaat over de positionering, structuur en voorwaarden voor het goed functioneren van het accounting systeem. Dit is vervat in het begrip ‘architecture’.

Architecture

In het vakgebied Informatiekunde (waarvan Business Information Management een onderdeel is) neemt het begrip architectuur een belangrijke plaats in. In de Angelsaksische literatuur wordt gesproken over Enterprise Architectureⁱ, in de Nederlandse literatuur over Bedrijfsarchitectuurⁱⁱ. Hiermee wordt het globale logische ontwerp van een (bedrijfs-) organisatie aangeduid. Enterprise Architecture omvat verschillende lagen, die uiteraard onderling afhankelijk zijn. Deze lagen zijn de architectuur van de bedrijfsorganisatie (met daarin de organisatiestructuur, de functionele gebieden, de bedrijfsprocessen), de informatie-architectuur (welke informatie beschikbaar moet zijn voor wie en hoe), de applicatie-architectuur (de gewenste portefeuille aan applicaties), en de technologie architectuur (welke technologie is nodig voor de applicaties en hoe is deze georganiseerd). Voor elke laag gaat het daarbij om ‘*wat is er nodig?*’ en ‘*hoe is het georganiseerd?*’; het gaat meer om de onderlinge samenhang en minder om de concreet technische invulling van elke laag. Zo verschilt een volledig gecentraliseerde, functionele organisatie op alle lagen fundamenteel van een gedecentraliseerde netwerkorganisatie.

Het is precies deze benadering van *wat* en *hoe*, met een focus op onderlinge samenhang en niet op concreet technische invulling, die Van Harskamp heeft gekozen. Dit blijkt duidelijk uit de inhoudsopgave van haar boek, met als basis architectuur componenten *Organisatie en Cultuur, Structuur, Processen, Systemen*. Deze worden geplaatst in de strategie die men voor ogen heeft (*Ambitie en Strategie*), met oog voor de consequenties voor de vereiste competenties en persoonlijkheidstypen nodig voor de realisatie (*Mensen*).

Model

Een architectuur vergt een ontwerp. Zonder een doelbewust ontwerp ontstaat een willekeurige architectuur, met eigenschappen die men niet wil, zoals bijvoorbeeld voor informatiesystemen (waarvan boekhouding er een is) met onnodige duplicatie, gebrek aan coherentie, gebrek aan flexibiliteit etc. Dit geldt ook voor de accounting architectuur. Van Harskamp beschrijft een model met componenten die een accounting architectuur helpt ontwerpen. Daarbij gaat ze in op criteria die bij het concrete ontwerp van belang zijn (in het hoofdstuk *Uitvoering*).

Men zegt weleens ‘verandering is de enige constante’. Dit geldt ook voor de *accounting architecture*, aangezien elk van de genoemde componenten aan (onzekere) verandering onderhevig is. Hoe met deze verandering om te gaan, wordt tenslotte aangeraakt in het laatste hoofdstuk *Van As-IS naar To-Be*.

Kortom, voor u ligt een interessante, praktische studie, die aan te bevelen is voor eenieder die hetzij in opleiding, hetzij in de praktijk betrokken is bij ontwerp-vraagstukken in verband met *Accounting*.

Prof. Dr. Piet Ribbers
Emeritus Hoogleraar Bestuurlijke Informatiekunde
Tilburg University
Academic Director voor de programma's
Executive Master of Information Management
Business and Enterprise Architecture
Information Security Management
TIAS Business School, School for Business and Society

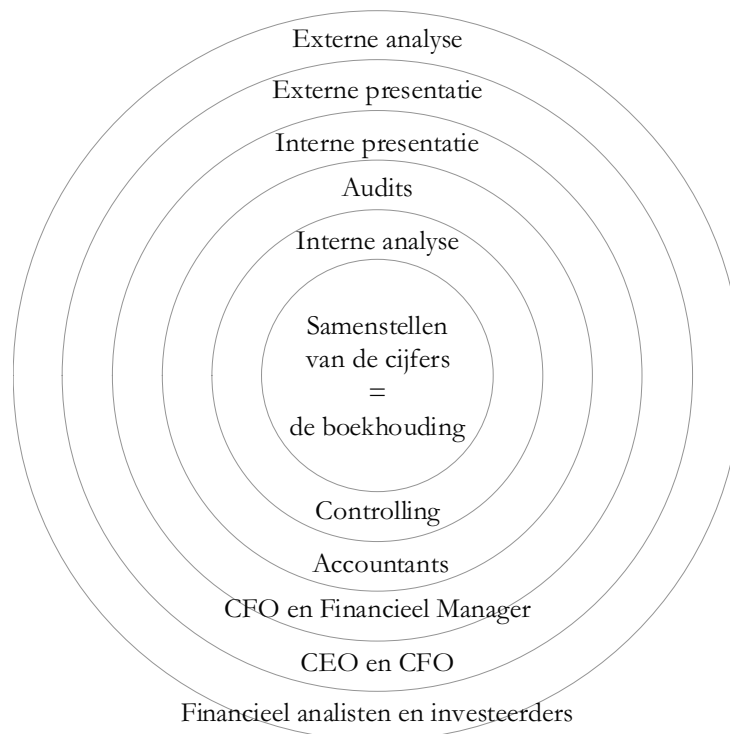
ⁱ Jeanne W. Ross et al: *Enterprise Architecture as Strategy*. Harvard Business School Press, 2006.

ⁱⁱ Zie o.a. Guido Bayens, Hans Tonissen: *Bedrijfsarchitectuur method op basis van Novius Architectuur Methode*, Van Haren Publishing, 2013.

I. Inleiding

De persconferentie staat op het punt te beginnen. De spanning stijgt. Wat is het uiteindelijke resultaat over het afgelopen jaar? Valt het mee of valt het tegen? Halverwege het jaar is er al een winstwaarschuwing gegeven. Komt er nu een meevaller? Het te presenteren resultaat laat de beurskoers van de organisatie stijgen of dalen en daarmee ook de bonussen voor de vele managers. De CEO en CFO nemen plaats en met tromgeroffel worden de cijfers, aan de hand van een prachtige slideshow, aan het aanwezige publiek gepresenteerd. Vele journalisten zijn gekomen en financieel analisten wachten met spanning af. Wat zal het zijn? Na de presentatie wordt het jaarverslag in een mooi vormgegeven boek uitgereikt en ook wordt het document in digitale vorm op de website van de organisatie gepubliceerd. In sommige gevallen haalt de presentatie van de cijfers zelfs het achtuurjournaal, zeker als het behaalde bedrijfsresultaat een positieve of negatieve impact op de beurskoers heeft.

De presentatie van de cijfers is een bekend en groot gebeuren. Er is zelfs een strijd tussen concurrerende organisaties om de cijfers als eerste bekend te maken. Maar, waar komen de cijfers eigenlijk vandaan? Inderdaad, bij de boekhouding! Na het samenstellen, rapporteert de boekhouding de cijfers aan de diverse controllers, die de cijfers op hun beurt analyseren en deze verwerken in de diverse management-



Figuur 1: Partijen betrokken bij samenstelling, analyse en presentatie van de cijfers

informatiesystemen. De externe en interne accountants voeren audits uit op de cijfers en het proces. De financieel manager presenteert de cijfers aan de diverse afdelingsmanagers en de CFO presenteert de cijfers aan de board en directie. De CFO en CEO presenteren de cijfers aan de ‘buitenwereld’, zijnde geïnteresseerden, journalisten, financieel analisten en investeerders, die de cijfers weer verder analyseren. Kortom, er zijn vele partijen betrokken bij de analyse en presentatie van de cijfers en het samenstellen van de cijfers is de verantwoordelijkheid van de boekhouding.

Het belang van de cijfers van een organisatie is groot en de verantwoordelijkheid voor het correct samenstellen van de cijfers ligt bij de boekhouding; *een goed begin is het halve werk!* Dan zou je zeggen dat er veel aandacht is voor de ontwikkeling van de boekhouding en de boekhoudprofessionals, maar niets is minder waar. Alle rollen die in figuur 1 vermeld zijn, ontwikkelen zich en gaan met de tijd mee, maar op boekhouden rust een soort van taboe. Volgens velen is boekhouden zelfs een uitstervend vak en ambacht! Zo veel belangen gekoppeld aan de cijfers van een organisatie en zo weinig interesse voor en kennis van de herkomst van de cijfers! Er zijn de laatste jaren veel regels toegevoegd om de betrouwbaarheid van de cijfers te waarborgen, maar helaas zijn al deze regels zijn op het niveau van de symptomen gelegd en niet bij de herkomst van de cijfers, zijnde de boekhouding. Alle diverse gestelde regels, zoals Sarbanes Oxley, en audits zijn gericht op allerlei gevolgen, rollen en afdelingen in een organisatie en er wordt niet gekeken naar en gewerkt met de ontwikkeling van de boekhoudprofessionals. Zij werken tenslotte iedere dag met de cijfers en kunnen als eerste zien als er iets vreemds gebeurt in de boeken. Men werkt dus aan de kant van de gevolgen en niet aan de kant voor de oorzaak. Om een verandering teweeg te brengen, moeten we met oplossingen gaan werken om het probleem bij de oorzaak aan te pakken. Eén van de oplossingen is om aan de slag gaan met het trainen en verder ontwikkelen van de professionele kennis, kennis van de business en de ontwikkeling van intra- en interpersoonlijke vaardigheden (soft-skills) van de boekhoudprofessionals. Het is tenslotte zeer belangrijk dat de boekhoudprofessionals zich competent en gesteund voelen om vreemde en/of verdachte financiële transacties te melden. En misschien wel het meest urgente voor het vakgebied van het boekhouden is dat boekhoudprofessionals zelf interesse tonen en actie ondernemen om hun kennis en soft-skills verder te ontwikkelen en de positie in een organisatie in nemen die aansluit met het belang van de financiële cijfers die zij samenstellen.

1.1 Rollen en verantwoordelijkheden betrokken partijen

Boekhouding

De rol van de boekhouding is om het gehele boekhoudproces te beheren en te bewaken. Het boekhoudproces is het proces waarin de relevante data van de financiële transacties wordt verzameld, gefilterd, geregistreerd, geanalyseerd en gerapporteerd. De output van dit proces zijn de financiële rapportages waarin

de financiële data aan de hand van vastgestelde regels (intern en extern) wordt weergegeven. De verantwoordelijkheid van de boekhouding is betrouwbare en relevante informatie te verschaffen over alle transacties welke een impact hebben op de financiële stroom in een organisatie (financiële transacties). De ontvangers van de financiële informatie zijn interne en externe partijen.

Controlling

De rol van controlling is intern gericht en tweedelig: aan de ene kant het beheren en bewaken van het proces voor het opstellen van de financiële planning, budgetten en vooruitzichten en aan de andere kant het analyseren van de ontvangen interne financiële informatie (ontvangen van de boekhouding) en de conclusies voor de in het verleden en in de toekomst te verrichte financiële transacties en de verschillen met de gestelde financiële planning en budgetten en de (mogelijke) effecten op de bedrijfsvoering verder te verspreiden binnen de organisatie.

Er zijn veel varianten van controlling, maar alle varianten kunnen worden ingedeeld in 2 hoofdcategorieën:

- Financieel controller
- Business controller

De financieel controller is een onderdeel van de financiële afdeling binnen een organisatie en heeft de verantwoordelijkheid om betrouwbare en relevante analyses, conclusies en gevolgtrekkingen vanuit de financiële planning en budgetten en de ontvangen interne financiële informatie op te maken, te rapporteren en deze verder te verspreiden. De opleiding en achtergrond van de financieel controller is specifiek en ligt dicht bij het boekhouden. Om een goede job uit te voeren, dient de financieel controller analytisch sterk te zijn en een grote interesse hebben voor het werken met cijfers.

Daarnaast is er ook de business controller. Zoals de naam business controller al aangeeft, staat deze rol dicht bij of zelfs in de business. De business controller ondersteunt het bestuur en management met het nemen van de juiste beslissing met betrekking tot de bedrijfsvoering op basis van de ontvangen financiële informatie. De rol van business controller is meer te beschrijven als de business- of sparring partner van het management. De opleiding en achtergrond van de business controller ligt dicht bij de business. Vaak heeft een business controller naast een financiële ook een bedrijfskundige opleiding genoten.

Accountants

De officiële betekenis van de term *accountant* heeft in Nederland betrekking op de functie die de financiële rapportages, het boekhoudproces en de onderliggende systemen controleert op betrouwbaarheid en relevantie. Internationaal is de officiële term voor de functie echter *auditor*. Er is echter verwarring in het Nederlands met de term accountant en dit komt omdat de rol van boekhoudprofessional in

het Engels *accountant* is en de term voor de boekhouding *accounting*. Vanwege de Angelsaksische invloeden op de Nederlandse taal wordt een boekhoudprofessional dus als snel accountant genoemd. Juridisch gezien is dit echter onjuist, want de titel van *accountant* is beschermd conform de richtlijnen van de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA)².

Op basis van de informatie op de site van de NBA zijn er twee beroepsprofielen voor een accountant:

- De Accountant-Administratieconsulent (AA)
De AA is verantwoordelijk voor werkzaamheden op het gebied van de jaarrekeningcontrole en adviseert ondernemers in bedrijfseconomische, fiscale en juridische zaken. Ook kan de AA ondersteuning bieden bij automatiseringsvraagstukken. De AA werkt voornamelijk voor organisaties in het midden- en kleinbedrijf (MKB), in de land- en tuinbouw, voor beoefenaren van het vrije beroep en voor verenigingen en stichtingen.
- De Registeraccountant (RA)
De RA heeft als kerntaak (verantwoordelijkheid) het verschaffen van aanvullende zekerheid (assurance) over (financiële) informatie, processen en systemen. De kern van de beroepsinhoud komt expliciet tot uitdrukking in deze kerntaak en in de controlerende functie.

Naast de verantwoordelijkheid van de verschillende accountants, beschrijft de NBA ook 4 verschillende rollen van de accountant:

- De openbaar accountant: AA of RA werkzaam bij of verbonden aan een accountantspraktijk
- De interne accountant
- De overheidsaccountant
Interne- en overheidsaccountants zijn accountants die in dienst zijn van een organisatie. Als de organisatie valt onder het begrip overheid, is er sprake van een overheidsaccountant. Zij zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van internal audits en in sommige organisaties tevens de controle van de jaarrekening en andere financiële verantwoordingen. De accountants werkzaam in de aangiftepraktijk van de Belastingdienst behoren daarom eveneens tot de NBA ledengroep Intern- en Overheidsaccountants.
- De accountant in business: accountants werkzaam in organisatie als financieel professional zoals controller, financieel manager of CFO³.

Financieel Manager

Een financieel manager is verantwoordelijk voor de financiële afdeling. De opbouw van een financiële afdeling verschilt per organisatie en per grootte van organisaties. In het algemeen bestaat de financiële afdeling uit onder andere:

- Boekhouding
- Financieel controlling

- Belastingen
- Treasury

Chief Financial Officer (CFO)

De CFO wordt ook wel de financieel directeur genoemd en is de hoogste verantwoordelijke voor de financiën binnen de organisatie. De CFO is lid van het bestuur en de verantwoordelijkheid van de CFO verschilt per organisatie en per grootte van organisaties. Vaak heeft de CFO naast de verantwoordelijkheid voor de financiën en de financiële afdeling, ook verantwoordelijkheden voor andere afdelingen, zoals onder andere:

- Business controlling
- IT/IS^{16/26}
- Personeelszaken
- Inkoop

Chief Executive Office (CEO)

De CEO is de directeur van de organisatie en eindverantwoordelijk voor de bedrijfsvoering. Een CEO heeft betrouwbare en relevante financiële informatie nodig om de juiste bedrijfsbeslissingen te kunnen nemen. De CEO is het gezicht naar de buitenwereld en presenteert samen met de CFO de cijfers aan de media en andere geïnteresseerde.

Financieel analisten

Financieel analisten kunnen zowel werkzaam zijn binnen als buiten de organisatie. Interne financieel analisten zijn vaak onderdeel van de financieel controlling afdeling, maar in dit onderdeel wordt de externe financieel analist bedoeld. De financieel analist van buiten de organisatie, analyseert de gepubliceerde cijfers van de organisatie. Zeker bij grote en beursgenoteerde ondernemingen is het gebruikelijk dat de externe financieel analisten hun visie over de financiële gezondheid van de organisatie in de buitenwereld kenbaar maken en verspreiden. De visie van de financieel analist is een bron van informatie voor de investeerder.

Investeerders

Een investeerder, zoals de naam al doet vermoeden, investeert in organisaties met als doel een bepaald rendement over de investering te realiseren. De investeerder is van buiten de organisatie en investeert door middel van het aankopen van een belang in de organisatie. Een gebruikelijke manier om een belang in een organisatie aan te kopen is aan de hand van het kopen van aandelen. De keuze voor de investeerder om wel of geen belang te kopen in een organisatie, is vaak op basis van de gerapporteerde financiële informatie (opgesteld door de boekhouding) van de organisatie en de visie en beoordeling hierover van de externe financieel analist.