

De wereld verandert in een snel tempo en heeft een impact op bijna alles om ons heen. Alle vastigheden, gebruiken en tradities gaan op de schop en dit geldt zeker ook voor de boekhouding. Op basis van alle veranderingen en ontwikkelingen is het *Accounting Architecture Model* ontwikkeld. Het doel van het *Accounting Architecture Model* is het opzetten van een effectief en kwalitatief hoogwaardige boekhouding. Het model geeft een structuur om zowel de 'AS-IS' situatie van de boekhouding in kaart te brengen als ook de 'TO-BE' situatie te definiëren en is essentieel voor een succesvolle transformatie van de financiële functie.



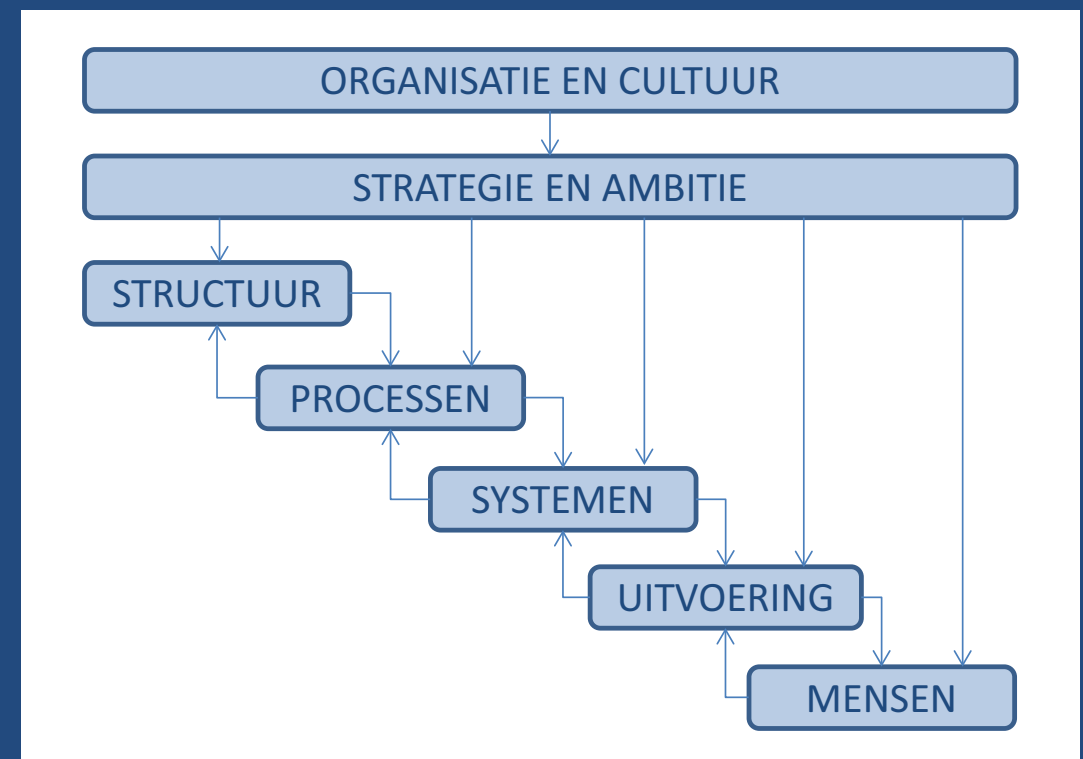
Marinda van Harskamp is boekhoudprofessional met tientallen jaren internationale ervaring binnen het vakgebied. Gedreven vanuit haar filosofie *spark to ignite movement* is het haar ambitie mensen te inspireren om de boekhouding vanuit een ander perspectief te bekijken en deze te ontwikkelen tot een professioneel en volwaardig onderdeel binnen organisaties. Vanuit deze ambitie en alle opgedane kennis, inzichten en ervaring heeft ze het *Accounting Architecture Model* ontwikkeld en in dit boek uitgewerkt.

ACCOUNTING ARCHITECTURE MODEL

MARINDA VAN HARSKAMP

ACCOUNTING ARCHITECTURE MODEL

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



MARINDA VAN HARSKAMP

Voorwoord Prof. Dr. P.M.A. (Piet) Ribbers

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

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 1 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

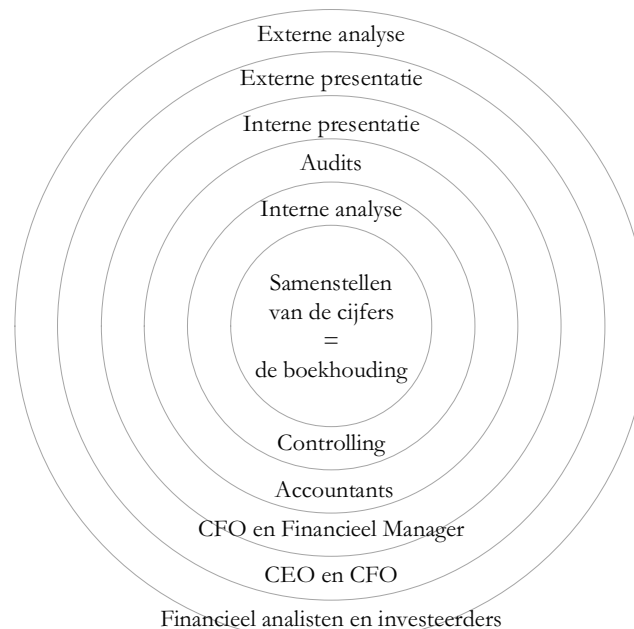
ⁱ Jeanne W. Ross et al: *Enterprise Architecture as Strategy*. Harvard Business School Press, 2006.

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

10. Van AS-IS naar TO-BE

Het Accounting Architecture Model is het eerste model ter ondersteuning van het ontwerpen en inrichten van de boekhouding. Het model is de leidraad waarlangs analyse van alle onderdelen van de boekhouding voert. Alle beschreven onderdelen van het Accounting Architecture Model kunnen worden geanalyseerd vanuit de huidige (AS-IS) situatie en van vanuit de gewenste situatie (TO-BE), waarbij het onderdeel *Ambitie en Strategie* het hart van het model is. In dit onderdeel wordt de ambitie en strategie voor de boekhouding bepaald waarna de overige onderdelen worden ingevuld. Het model kan als leidraad worden gebruikt bij om een volledige nieuwe boekhouding in te richten, maar ook om een bestaande boekhouding opnieuw op te richten en andere Finance Transformation projecten. Bij een nieuw in te richten boekhouding is de AS-IS relatief eenvoudig, want er is nog niets. In dit geval is de gewenste situatie leidend. In het geval van het herinrichten van de boekhouding is het aan te bevelen om eerst de AS-IS situatie in kaart te brengen. Een goed moment om naar de herinrichting van de boekhouding te kijken is bijvoorbeeld nadat er een nieuw management of CEO in de organisatie is gekomen, bij fusies, afsplitsingen, of in het geval er een inhaalslag gemaakt dient te worden om als boekhouding bij te blijven bij de ontwikkelingen van de gehele organisatie en de organisatie te kunnen blijven ondersteunen voor het nemen van de juiste beslissingen door het aanleveren van betrouwbare en relevante financiële informatie. In de voorgaande hoofdstukken is veel informatie gedeeld om de werking van het Accounting Architecture Model uit te leggen. Deze informatie is een mix van te beantwoorden vraagstukken met betrekking tot het ontwerp en de inrichting van de boekhouding en te gebruiken modellen en theorieën.

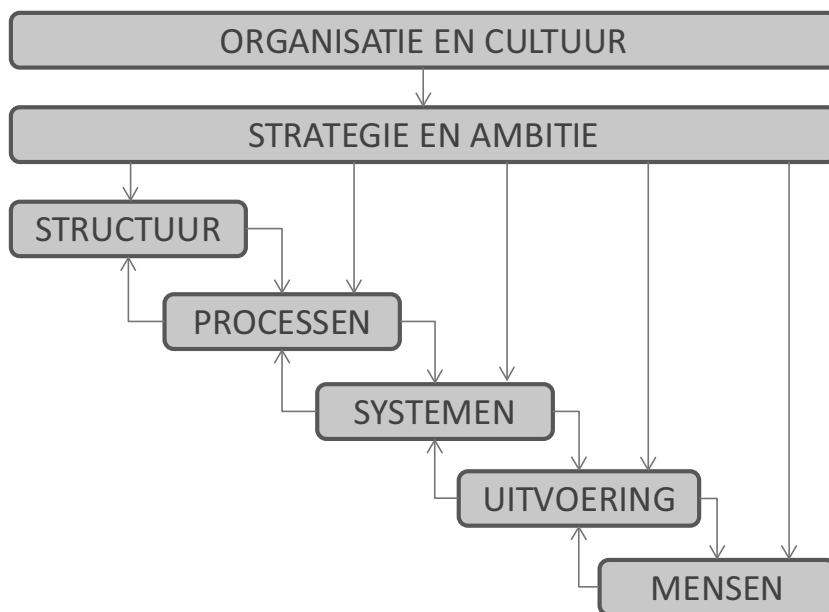
Van AS-IS naar TO-BE. Dit kan van twee kanten worden bekeken, van AS-IS naar TO-BE voor wat betreft de inrichting van de boekhouding aan de hand van het Accounting Architecture Model en van AS-IS naar TO-BE wat betreft het vakgebied van boekhouden. De AS-IS naar TO-BE van het vakgebied van boekhouden is ook in dit boek ter sprake gekomen. De ontwikkeling van het vakgebied is meer beschreven vanuit een uitbreiding van de opleidingsonderwerpen en –mogelijkheden.

10.1 Ontwerp en inrichting van de boekhouding

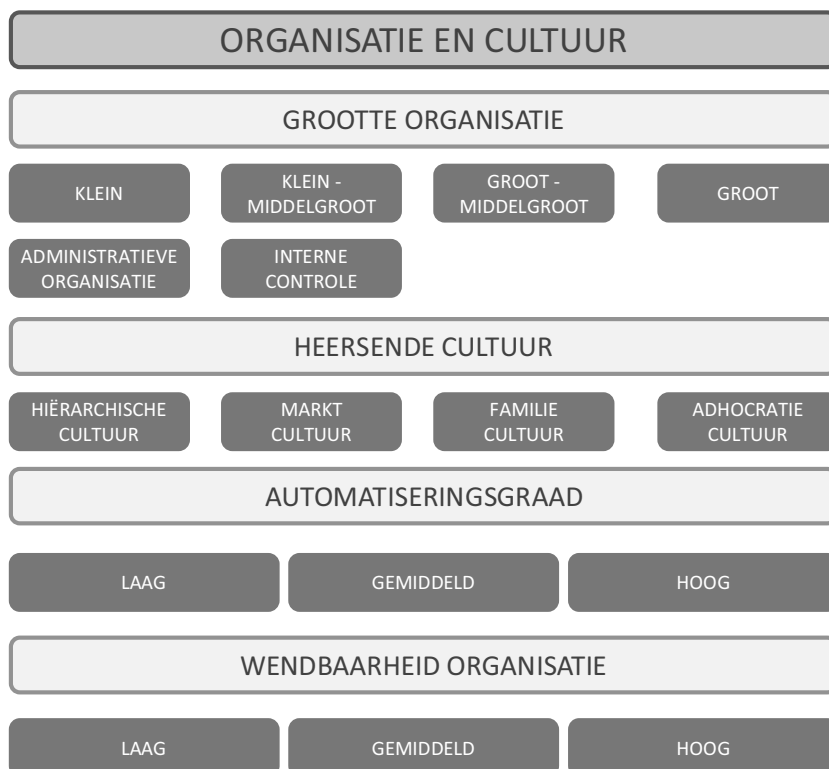
In dit hoofdstuk wordt de in dit boek beschreven informatie uiteengezet aan de hand van de vragenlijst en modellen en theorieën. In de praktijk ondersteunt de te gebruiken modellen en theorieën het beantwoorden van de vragenlijst en vormen dus samen één geheel.

10.1.1 Vragenlijst

Om een totaal overzicht te krijgen, volgt hier een samenvattende vragenlijst per onderdeel van het Accounting Architecture Model. De vragen kunnen zowel vanuit een AS-IS als een TO-BE situatie worden beantwoord.



Figuur 3: Accounting Architecture Model



Figuur 19: Organisatie en cultuur

Grootte van de organisatie

- In welke categorie valt de organisatie op basis van het aantal transacties per maand?
- Wat zijn de belangrijkste controles en hoe zijn deze ingericht?
- Hoe wordt informatie verkregen?
- Hoe is de technische functiescheiding doorgevoerd?
- Wat zijn de controle mechanismes voor de inrichting van een adequate AO/IC?

Heersende cultuur

- Wat is de heersende cultuur in de organisatie?
- Wat zijn de subculturen in de organisatie?
- Wat is de positionering van de boekhouding en de boekhoudprofessionals binnen de organisatie?
- In hoeverre vinden de boekhoudprofessionals aansluiting bij de verschillende stakeholders binnen de organisatie op basis van gedragsflexibiliteit en beheersen van verschillende communicatievormen?

Automatiseringsgraad

- Wat is de automatiseringsgraad in de organisatie?
- Welke systemen en platformen zijn onderdeel van het systeemlandschap?
- Wat is de levensduur van de verschillende systemen?
- Hoe zijn de verschillende systemen aan elkaar gekoppeld?
- Hoe vaak vindt er informatie-uitwisseling (interfaces) tussen de systemen plaats?
- Hoe en hoe vaak vindt de controle op deze informatie-uitwisseling plaats?

Wendbaarheid organisatie

- Wat is de wendbaarheid (operational agility) van de organisatie?
- Hoe snel dient de financiële informatie beschikbaar te zijn?



Figuur 20: Ambitie en strategie

Strategie bepaling boekhouding

- Wat is de missie van de organisatie?
- Wat is de corporate ambitie en strategie?
- Wat is de business ambitie en strategie?
- Wat is de functionele ambitie en strategie?
- Wat is de ambitie van de boekhoudafdeling?
- Wat is de strategie en de doelstellingen om de ambitie te realiseren?



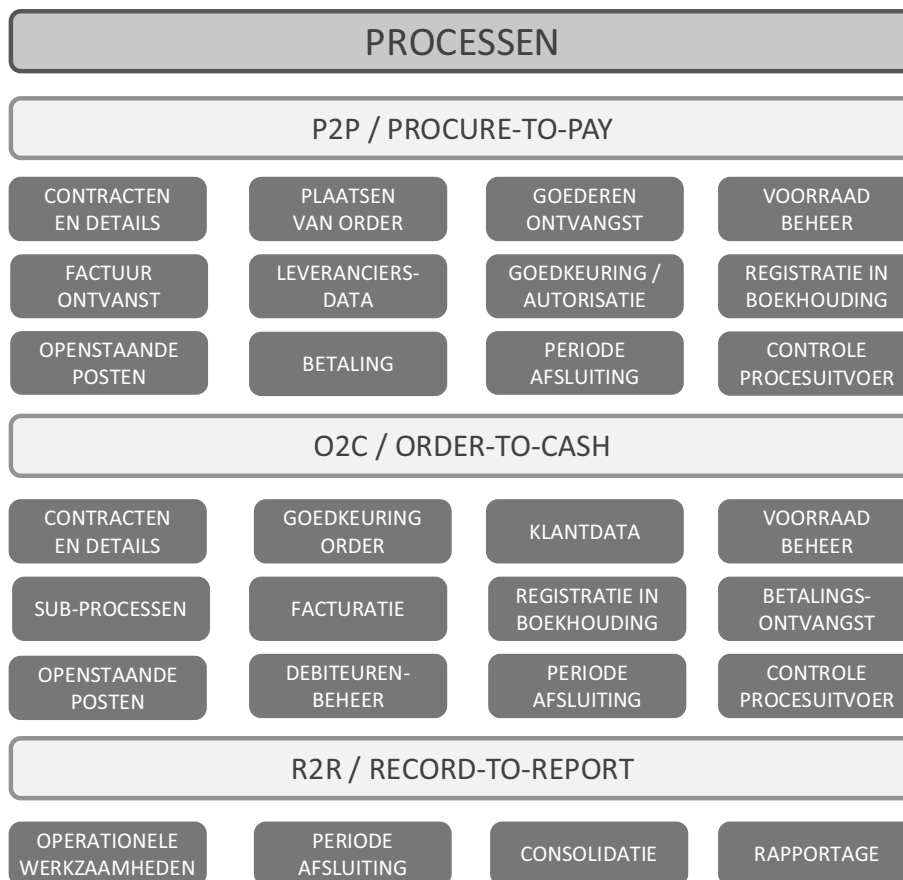
Figuur 21: Structuur

Standaardisatie-vraagstuk

- Welke boekhoudelementen zijn gestandaardiseerd?
- In welke mate zijn deze elementen gestandaardiseerd?

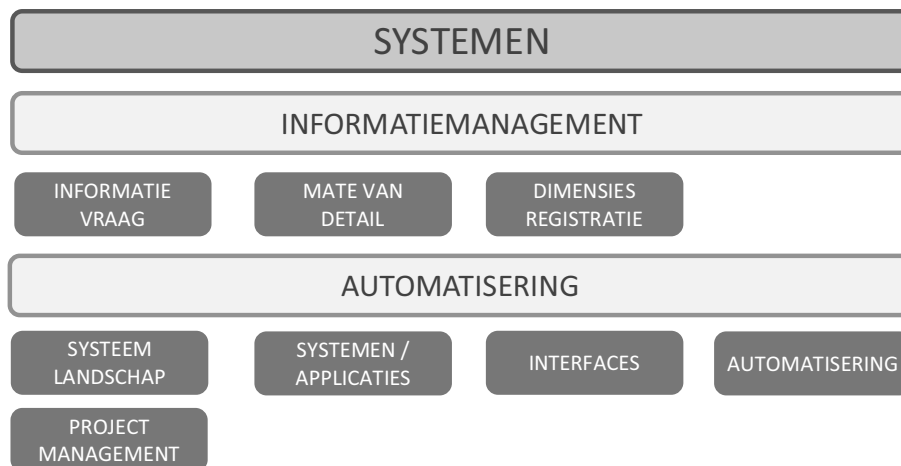
Structuren en verbanden in de boekhouding

- Wat is het kwaliteitsniveau van de boekhouding?



Figuur 22: Processen

- Hoe is de organisatie georganiseerd vanuit processen (horizontaal) en/of vanuit functies (verticaal)?
- Hoe is de boekhouding in de procesorganisatie vertegenwoordigd?
- Welke processen hebben een impact op de registratie van de relevante data van de financiële transacties?
- Hoe wordt de relevante data van de financiële transacties in het boekhoudsysteem geregistreerd?
- Hoe betrouwbaar en relevant zijn de registraties in het boekhoudsysteem?
- In welke mate heeft de boekhouding invloed en/of controle op de verschillende onderdelen welke een impact hebben op de boekhouding?
- Hoe is de samenwerking in het proces en tussen de verschillende processen?
- Hoe loopt de informatiestromen en kennisdeling in het proces, tussen de verschillende processen en naar financiële afdeling?
- Hoeveel tijd neemt de periodeafsluiting in beslag?
- Wat is de effectiviteit, efficiëntie en kwaliteit van de periodeafsluiting?
- Wat is de tevredenheid van de (interne) ontvangers van de financiële rapporten?



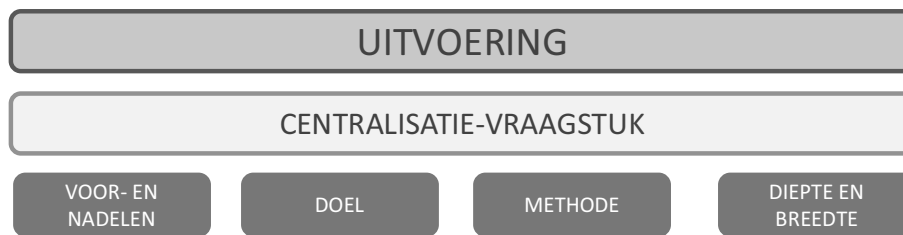
Figuur 23: Systemen

Informatiemanagement

- Wie zijn de informatie ontvangers van de financiële informatie?
- Wat is hun informatiebehoefte en mate van detail?
- Wat zijn de externe en interne rapportage standaarden en zijn deze afgestemd op de verschillende informatievoorzieningsbehoeftes?
- Wie is verantwoordelijk voor het informatiemanagement?
- Hoe wordt de kwaliteit van het informatiemanagement en informatievoorziening gewaarborgd?
- Hoe en wanneer worden de verschillende informatievoorzieningen opgeleverd?

Automatisering

- Wat zijn de verschillende boekhoudingsautomatiseringsprojecten?
- Wat is de status van de verschillende boekhoudingsautomatiseringsprojecten?
- Wat is de samenstelling van de projectorganisatie van de verschillende boekhoudingsautomatiseringsprojecten (inclusief een overzicht van alle verantwoordelijkheden)?
- Hoe is de boekhouding vertegenwoordigd in deze projecten?
- Wat is het succespercentage van de boekhoudingsautomatiseringsprojecten?



Figuur 24: Uitvoering

- Wie voert de boekhouding?
- Waar wordt de boekhouding uitgevoerd?



Figuur 25: Mensen

Persoonlijkheden en voorkeursgedrag

- Wat is de mix van persoonlijkheidstype van alle boekhoudprofessionals?
- Welke gedrag en communicatievorm(en) beheersen de boekhoudprofessionals?
- Aan welke culturen is dit gerelateerd en hoe sluit dat aan bij de cultuur en subculturen van de rest van de organisatie?

Samenwerking

- Wat zijn de rollen en verantwoordelijkheden binnen de financiële afdeling?
- Hoe is de samenwerking met deze en andere onderdelen binnen en buiten de financiële afdeling?

Rollen en competenties

- Welke rollen zijn er beschikbaar voor de boekhoudprofessional?
- Hoe is de doorgroei en doorstroom van boekhoudprofessionals?
- Welke competenties en tot niveau is er aanwezig bij alle boekhoudprofessionals?
- Wat zijn de mogelijkheden voor de ontwikkeling van competenties?
- Hoe worden de mensen in hun ontwikkeling begeleid?

10.1.2 Modellen en theorieën

Organisatie en cultuur

- Tabel met indelingscriteria organisatiegrootte.
- Model van de concurrerende waarden van leiderschap, effectiviteit en organisatie-theorie.
- Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI).

Ambitie en strategie

- Model van de logische niveaus van leren en verandering.
- 6-stappen model op basis van de theorie van de logische niveaus van leren en verandering.
- POETS-model voor het definiëren van ambitie en/of strategie.

Structuur

- Beslissingsmodel standaardisatie-vraagstuk op basis van harde en zachte factoren en de onderlinge verbanden van deze factoren.
- Controleposten raamwerk van de boekhouding.

Processen

- Overzichten relevante financiële data en procesbeschrijvingen Procure-to-Pay (P2P), Order-to-Cash (O2C) en Record-to-Report (R2R).

Systemen

- Verband tussen bestuurlijk niveau, scope van beslissingen en mate van detail van de informatie en het effect hiervan op het benodigde niveau van detail voor het filteren en registreren van de relevante data.
- Projectorganisatie.
- Projectmanagement: fasen en onderdelen boekhoudings-automatiseringsproject.

Uitvoering

- Beslissingscriteria centralisatie-vraagstuk

Mensen

- Communicatievorm op basis van het in-control principe.
- Persoonlijkheidstypen, voorkeursgedrag en temperamenten gebaseerd op de theorie van Myers Briggs Type Indicator (MBTI®)
- Competenties gekoppeld aan rollen boekhoudprofessionals.

10.2 Toekomst van het vakgebied boekhouden

Van AS-IS naar TO-BE van het vakgebied boekhouden. Dat is en wordt een boeiende reis en niemand weet waar het naartoe leidt. De reis naar de toekomst kan op 2 verschillende manieren worden geleid. Eerste optie is om af te wachten

wat er gaat gebeuren. Als het ware het lot over te laten aan andere en aan de omgeving. Dit is de passieve reis; vanuit de overtuiging dat de toekomst wordt ondergaan en dat er geen invloed op is. Tweede optie is om het heft in handen te nemen. De toekomst lezen en daar naar handelen. Uiteraard weet niemand 100% zeker wat er gaat gebeuren, maar aan de hand van scenarioplanning kunnen er meerdere scenario's in kaart worden gebracht. De verschillende scenario's zijn een soort van handleiding hoe te acteren in het geval dat. Zeker wanneer er strategieën aan de scenario's worden gekoppeld, dan wordt het heft in eigen hand genomen door voorbereid te zijn op de toekomst. Het ontwikkelen van de benodigde competenties is hierbij een voorwaarde om voldoende voorbereid te zijn op hetgeen de toekomst brengt.

In dit boek zijn meerdere voorstellen gegeven voor de ontwikkeling van de boekhouding met betrekking tot de opleiding en training van boekhoudprofessionals, zoals met name ontwikkeling op het gebied van:

- Technische kennis;
- Zakelijke kennis;
- Leiderschap.

10.2.1 Technische kennis

Basiskennis boekhouden

De huidige opleidingen zijn vooral gericht op het ontwikkelen van technische kennis. Technische kennis is kennis over het vakgebied. Ontwikkeling van technische kennis van het vakgebied boekhouden, dus echt de basis, is hoofdzakelijk op MBO niveau. Door deze kennisontwikkeling op MBO niveau te houden, ontbreekt deze benodigde kennis in het pakket voor de HBO of universitair geschoolde professionals. De kennis van boekhouden is echter noodzakelijk gezien de toekomst van de automatisering. Het vakgebied van boekhouden wordt in de toekomst meer en meer door computers uitgevoerd en minder door menselijk handelen. Hierdoor wordt de indruk gewekt dat boekhoudkennis niet nodig meer is, maar niets is minder waar. Boekhoudkennis is de basis voor het opzetten en inrichten van de aan de boekhouding gerelateerde systemen. Indien deze kennis verdwijnt, dan is het leed niet te overzien, mede omdat de kennisoverdracht van het vak van boekhouding niet in de opleidingen op hoger niveau is opgenomen. Hierdoor beschikken de hoger opgeleide financiële professionals niet over de benodigde kennis van boekhouden. Ook het ontwikkelen en aanbieden van trainingen voor het verspreiden van basiskennis boekhouden aan niet-boekhoudprofessionals draagt bij aan de ontwikkeling van het vakgebied. Uiteraard dienen deze vakinhoudelijke trainingen te worden afgestemd aan de ontvanger.

Proces-, projectmanagement en IT/IS

Naast de benodigde basiskennis van het boekhouden is het ook noodzakelijk dat de opleidingen kennis van procesmanagement, project management en IT/

IS wordt toegevoegd aan de opleidingen. Kennis van procesmanagement is onmisbaar voor de boekhoudprofessional, aangezien de organisaties meer en meer een procesorganisatie doorvoeren. Dit zelfde geldt voor kennis van projectmanagement. Elke organisatie werkt tegenwoordig aan de hand van projecten en gedegen kennis hiervan is onmisbaar voor de boekhoudprofessional. IT/IS kennis is ook overduidelijk een vereiste, gebaseerd op trends en ontwikkelingen beschreven in hoofdstuk 2.3. Automatisering, internet en informatieveiligheid zijn onmiskenbare IT/IS bakens en pilaren waar de boekhouding op dient te worden voortgebouwd en ontwikkeld. Vakgebieden als LEAN/Six Sigma, IT/IS en projectmanagement dienen te worden opgenomen in de opleidingen van boekhoudprofessionals, zowel op MBO, HBO als universitair niveau.

10.2.2 Zakelijke kennis

Bij ontwikkeling en training op het gebied van zakelijke kennis, wordt bedoeld om bedrijfskundige vakgebieden in de opleidingen van boekhoudprofessionals. Hierbij kan worden gedacht aan basiskennis van onder andere:

- Inkoop;
- Logistiek en distributie (Supply Chain);
- Marketing en verkoop;
- Management en organisatie;
- Strategie en beleid;
- Human Resource Management (HRM).

10.2.3 Leiderschap

Onder leiderschap valt de ontwikkeling van intra- en interpersoonlijke vaardigheden; vaak ook *soft skills* genoemd. Het belang van het beheersen van goede en effectieve leiderschapsvaardigheden wordt meer en meer onderschreven. De volgende stap is om ontwikkelingen op dit gebied toe te voegen aan de opleidingen van boekhoudprofessionals. Zo is het belangrijk voor de boekhoudprofessional om zich goed te ontwikkelen op het gebied van onder andere:

- Emotionele intelligentie;
- Ethiek, integriteit en professionalisme;
- Effectieve communicatie;
- Presentatietechnieken;
- Conflict management;
- Verandermanagement;
- Team ontwikkeling en groepsdynamische processen.

Het opzetten en introduceren van opleidingen tot Accounting Architect, waarbij kennis en kunde worden ontwikkeld op alle gebieden welke in dit boek zijn beschreven, is de ultieme mogelijkheid voor (boekhoud)professionals om zich meer dan voldoende voor te bereiden op de uitdagende en uiterst boeiende toekomst en TO-BE van het boekhouden.

Nawoord

Dit boek is ontstaan vanuit mijn persoonlijke ambitie om de boekhouding ‘aan de tafel’ te krijgen binnen organisaties. Met ‘aan de tafel’ bedoel ik dat de boekhouding de rol en verantwoordelijkheid neemt die het toebehoort. In al mijn verschillende rollen in de afgelopen decennia, heb ik ervaren dat boekhoudprofessionals zichzelf vaak wegcijferen en niet zichtbaar zijn in de organisatie. Ook verloopt de samenwerking met bijvoorbeeld controllers vaak stroef. Controllers zijn degene die de cijfers presenteren en vaak dicht bij de andere afdelingen staan. Net als controlling is de boekhouding echter ook een belangrijk onderdeel van de organisatie. De betrouwbaarheid en relevantie van de gerapporteerde financiële informatie, op basis van de registratie van relevante data van alle financiële transacties, is van levensbelang voor diezelfde organisatie. Het is in het verleden dan ook regelmatig gebleken dat organisaties in de problemen komen en zelfs failliet gaat vanwege onbetrouwbare en niet relevante financiële informatie. Samenwerking is hierbij uitermate belangrijk, waarbij boekhoudprofessionals en controllers partners van elkaar zijn en samen de verantwoordelijkheid nemen voor de financiële informatie. Wel ieder vanuit zijn eigen rol en taak.

Vanuit deze visie en op basis van de ervaringen die ik nationaal en internationaal heb opgedaan, loop ik al een tijd met het idee om een boek te schrijven over boekhouden. Een boek geschreven vanuit een ander perspectief dan het gebruikelijke. Er zijn veel boeken over boekhouden, maar deze zijn allemaal vakinhoudelijk. Het detail niveau van deze boeken sluit voornamelijk aan bij mensen die dagelijks met de boekhouding werken of gaan werken. Er zijn geen boeken beschikbaar die het vak voor het ontwerpen en inrichten van de boekhouding beschrijft of het vakgebied vanuit een bedrijfskundige benadering beschrijft. Een boek dat ook niet-boekhoudprofessionals (bijvoorbeeld IT/IS professionals) aanspreekt en andere professionals binnen en buiten organisaties die belang hebben bij betrouwbare en relevante financiële informatie. Controllers, financieel managers en CFO's zijn verantwoordelijk voor het dagelijks besturen van de afdeling en de rapportage van de financiële informatie, maar beschikken niet altijd voldoende kennis van boekhouden. Ik ben van mening dat het de verantwoordelijkheid is van de boekhoudprofessional om het vakgebied van boekhouden, de rol en de verantwoordelijkheden van de boekhouding en de boekhoudprofessional uit te leggen, bereikbaar en begrijpelijk te maken binnen de organisatie.

Tijdens mijn Executive MBA opleiding kwam ik in aanraking met model van de integrale ontwerpaanpak voor supply chain management, welke in het boek *Praktijkboek Supply Chain Management* wordt beschreven⁷. Deze ontwerpaanpak gaat over het integraal ontwerpen en inrichten van de distributie van goederen (stroom van goederen). Het proces van boekhouden is de identificatie, registratie, analyseren en rapporteren van relevante data van financiële transac-

ties. Het boekhoudproces is dus ook een vorm van distributie, maar dan van informatie, waardoor de integrale ontwerpaanpak ook van toepassing is op het inrichten van de boekhouding. Na het vaststellen van de ambitie voor de boekhouding kan op basis hiervan worden besloten hoe de structuur, processen, systemen en uitvoering van de boekhouding dient te worden opgezet en welke mensen qua persoonlijkheid en opleiding hierbij het beste passen. Dit kan allemaal in kaart worden gebracht op de huidige AS-IS situatie en op de toekomstige TO-BE situatie.

Met deze inzichten in het achterhoofd, ervaring opgedaan in het bedrijfsleven en kennis verkregen via diverse opleidingen tot aan Master niveau, is de ontwikkeling van het Accounting Architecture Model ontstaan en in dit boek uitgewerkt. De doelstelling voor het schrijven en publiceren van dit boek zijn:

- Vanuit een ander en nieuw perspectief de rol en positie van de boekhouding en de samenwerking met andere afdelingen binnen organisaties te beschrijven en zo de boekhouding een volwaardige rol en positie te laten innemen in organisaties;
- Mensen te inspireren om zichzelf en de functie van de boekhouding te ontwikkelen tot een professioneel en gewaardeerd onderdeel binnen organisaties;
- De lezer uit te dagen om anders te kijken naar huidige situaties en rolverdelingen binnen organisaties;
- Een heldere beschrijving te geven van de rollen en verantwoordelijkheden van de verschillende functies binnen de financiële afdelingen om zo samenwerking te stimuleren;
- De menskant van de boekhouding en de financiële afdeling te belichten;
- De rol van Accounting Architect als een nieuwe rol te positioneren en de benodigde ontwikkeling voor de rol in opleidingen op te nemen.

In dit boek beschrijf ik mijn visie op de boekhouding, het boekhouden en de benodigde ontwikkeling hiervan vanuit mijn perspectief. Ik pretendeer hierbij zeker niet de waarheid in pacht te hebben. Als er al 1 waarheid is, dan bestaat deze uit alle mogelijke individuele perspectieven en visies. Bij het beschrijven van mijn perspectief en visie heb ik gebruik gemaakt van alle kennis en ervaring welke ik in de loop van de jaren heb opgedaan. Deze kennis is vaak terug te herleiden naar vakliteratuur of andere bronnen en waarbij ik zoveel mogelijk de bron heb opgezocht en vermeld. Vanwege de enorme hoeveelheid informatie beschikbaar in de wereld, kan het voorkomen dat ik niet volledig ben geweest met het noemen van de bron. Ondanks alle zorg, kan het echter toch nog voorkomen dat er informatie in dit boek worden beschreven die duidelijk naar een externe bron te herleiden is en ik deze niet heb gemeld. Mocht dit het geval zijn dan verneem ik dat graag, zodat ik dit in een volgende versie kan corrigeren.

In dit boek heb ik de termen *boekhouding* en *boekhouden* gehanteerd als synoniem van de Engelse term *accounting*. De term *accounting* is echter gedeeltelijk

beschermd volgens de regels van het NBA² en dus heb ik ervoor gekozen om de termen boekhouding en boekhouden in dit boek qua betekenis gelijk te stellen aan de betekenis van de Engelse term accounting. Accounting is de gangbare benaming voor de boekhouding in multinationals en wanneer ik dus de term accounting in dit boek gebruik, is dit alleen bedoeld als Engelse benaming voor boekhouding of boekhouden. Onder geen beding wordt de term accounting gebruikt vanuit de suggestie dat het boek is geschreven vanuit een AA of RA beroepsprofiel en/of verantwoordelijkheid. Dit boek heb ik geschreven ter bevordering en verdere ontwikkeling van het vakgebied van boekhouden. De volledige inhoud ervan is onafhankelijk, geschreven op persoonlijke titel en staat volledig los van de beroepsgroep van AA en RA accountants ingeschreven in het NBA accountantsregister.

Een extra trigger om de ontwikkeling van de boekhouding en het vakgebied van boekhouden bij de hand te nemen, zijn de veranderingen die vandaag de dag, in een snel tempo in de wereld plaatsvinden. Mijn bijdrage aan het vakgebied is dit boek waarin het Accounting Architecture Model wordt geïntroduceerd en beschreven en ook veranderingen die mijn inziens nodig zijn om de boekhouding tot een volwaardige afdeling binnen organisaties te laten zijn. Hierbij ben ik me ervan bewust dat het een eerste versie van het model betreft. Het dient nog verder te worden ontwikkeld en ik deel het graag, omdat je mogelijk door dit boek wordt geïnspireerd om samen de boekhouding en het model verder te ontwikkelen. Ik wil je bedanken voor je interesse in het boek en het lezen mijn perspectief en visie op het vakgebied van boekhouden. Ik nodig je graag uit om de veelbelovende en spannende toekomst van het boekhouden verder te ontdekken en de mogelijkheden die het brengt vast te pakken, want....

'Je kunt de golven niet stoppen, maar je kunt wel leren surfen'

Dankwoord

Tijdens het proces waarin dit boek is ontstaan, hebben er elke keer op het juiste moment de juiste personen naast mij gestaan. Mede dankzij hen is dit boek en daarmee ook mijn doelstelling om een boek te schrijven realiteit geworden. Pau, Jolanda en Ronald enorm bedankt voor het doorlezen van het manuscript en jullie aanwijzingen en feedback. Karen Meulenkamp bedankt voor je enthousiasme en het in contact brengen met Gijs Hiltermann. Gijs, ontzettend bedankt voor jouw geloof in de toegevoegde waarde van het *Accounting Architecture Model* en de mogelijkheid die je mij hebt gegeven om mee te werken aan het boek *Bedrijfskunde door de jaren heen*. Ook bedank ik IBO Business School hiervoor. Dennis Jordan, bedankt voor je tijd en onze gesprekken over de rol van de boekhouding in organisaties en je enthousiasme over het vakgebied. OPP Nederland bedankt voor het doorlezen en verifiëren van de teksten met betrekking tot de Myers Briggs Type Indicator (MBTI). Bedankt BraveNewBooks voor het uitgeven van dit boek en ten slotte gaat mijn dank uit naar de heer Piet Ribbers. Piet bedankt voor je tijd en je medewerking aan het schrijven van het voorwoord.

Bronnen / literatuurlijst

- Ribbers, P.M.A. (2014). Presentatie 'Besturen, Processen en Informatie, inleidende inzichten: Het P-B-I Model'. Masterclass Business Information Management. EMBA5 IBO Business School.
- Atrill & McLaney, *Accounting and Finance for non-specialists*, Pearson Education Limited Essex, 8e druk 2013
- Pearlson & Saunders, *Strategic Management of Information Systems*, John Wiley & Sons Singapore, 5e druk 2013
- Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, *The War for Talent*, 1997
- Van Assen, Ploos van Amstel & De Vaan, *Praktijkboek Supply Chain Management*, Kluwer, Deventer, 2010
- Cameron & Quinn, *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*, Sdu Uitgevers Den Haag, derde herziene druk, 2011
- R. Dilts, *Coachen vanuit een veelzijdig perspectief; From coach to Awakener*, Andromeda, 1e druk
- Drucker, Collins, Kotler, Kouzes, Rodin, Rangan & Hesselbein, *The Five Most Important Questions You Will Ever Ask About Your Organization*, Jossey-Bass San Francisco, 2008
- *NLP Master Practition syllabus 2011* DBR (www.dbr.nl)
- R. Dilts, *Verander je overtuigingen*, Andromeda, 1e druk november 2006
- Streefkerk & Ploos van Amstel, *Inkoop*, Pearson Education Benelux, Amersfoort 2009
- Hiltermann & Verhoeven, *Financieel Management voor de niet-financiële manager; deel drie*, H&G Amsterdam, tweede, herziene druk februari 2009
- Klaassen, Hoogendorn & Bak, *Externe verslaglegging*, Educatieve Partners Nederland BV, Houten, vijfde druk 2000
- Burgerlijk Wetboek Boek 2 Titel 9
- NLP Gids voor optimaal functioneren
- Verander je overtuigingen
- NLP voor dummies
- Krebs Hirsch & Kummerow, *LIFETypes: Welke type bent u?*, Thema, Zaltbommel, vierde druk 2010
- Huijbers & Murphy, *Totaalcoachen*, Arko Sports Media, Nieuwegein, Achtste druk mei 2012
- The CGMA Competency Framework, Technisch
<http://www.cgma.org/Resources/Tools/DownloadableDocuments/competency-framework-technical-skills.pdf>
 The CGMA Competency Framework, Leiderschap
<http://www.cgma.org/Resources/Tools/DownloadableDocuments/competency-framework-leadership-skills.pdf>
 The CGMA Competency Framework, People
<http://www.cgma.org/Resources/Tools/DownloadableDocuments/competency-framework-people-skills.pdf>

tency-framework-people-skills.pdf

The CGMA Competency Framework, Zakelijk

<http://www.cgma.org/Resources/Tools/DownloadableDocuments/competency-framework-business-skills.pdf>