

# Administratieve Organisatie en Informatiemanagement

Twee kanten van dezelfde medaille

## 1. Inleiding

**A**ls aan een willekeurige beoefenaar van het vak Administratieve Organisatie wordt gevraagd, wat nu de essentie is van zijn vak, dan komen waarschijnlijk begrippen als: waardenkringloop, verbandscontroles, controletechnische functiescheiding en de typologie van ondernemingen naar voren. Als dezelfde vraag wordt gesteld aan een willekeurige beoefenaar van het vak Informatiemanagement dan komen waarschijnlijk begrippen naar voren als: planning van informatievoorziening, organisatie van informatievoorziening en beheersing van informatieverzorgingsprocessen. Administratieve Organisatie en Informatiemanagement hebben veel met elkaar te maken, immers het gaat bij beide vakgebieden om informatievoorziening. De vraag komt dan op naar de aard van die relatie en gekoppeld daaraan: waarom is het interessant om de relatie tussen Administratieve Organisatie en Informatiemanagement te bestuderen. Om te beginnen met de laatste vraag: accountants, controllers en informatiemanagers hebben in hun beroepsuitoefening voortdurend te maken met moderne ontwikkelingen binnen hun kernvakgebieden. Voor de accountant gaat het daarbij om ontwikkelingen binnen de vakken Administratieve Organisatie, Financial Accounting en Leer van de Accountantscontrole, voor de controller zijn dit Administratieve Organisatie, Financial Accounting en Management Accounting, en voor de

## E. Vaassen

informatiemanager is dit, hoe kan het ook anders, Informatiemanagement. Echter, in hun dagelijkse beroepsuitoefening houden zowel de accountant, de controller, als de informatiemanager, elk van uiteen eigen invalshoek, zich bezig met controle en advies op het terrein van de informatievoorziening. Accountants, controllers en informatiemanagers moeten uit hoofde van hun functie voor zichzelf een totaalbeeld van organisaties opbouwen waarop zij hun controle en advisering inrichten. Het beschikken over een helicopterview is daarbij een noodzakelijke voorwaarde om de controle- en adviestaken welke inherent zijn aan hun functie op adequate wijze te kunnen uitvoeren. Dit impliceert dat zij een duidelijk beeld moeten hebben van de samenhang tussen de kerndisciplines Administratieve Organisatie, Financial Accounting, Management Accounting, Leer van de Accountantscontrole en Informatiemanagement. Dergelijke samenhangen kunnen vanuit twee perspectieven worden onderzocht, namelijk:

- uitgaande van een analyse van definities van elk van de vakgebieden worden gemeenschappelijke en onderscheidende elementen gedestilleerd;
- uitgaande van gemeenschappelijke en onderscheidende kenmerken wordt een coherent stelsel van definities ontwikkeld.

Definities van vakgebieden worden ontwikkeld door praktijkmensen en theoretici die elk vanuit hun eigen discipline naar een bepaald vakgebied kijken. Dit leidt er in het algemeen toe dat er tussen definities van aan elkaar gerelateerde vakgebieden grote overeenkomsten kunnen zitten. Bestudering van de gangbare definities van genoemde vakgebieden leidt tot de conclusie dat een benadering van de samenhang tussen de desbetreffende vakgebieden waarbij een analyse van definities plaatsvindt, niet tot nieuwe inzichten kan leiden omdat de onderlinge samenhang tussen die definities niet expliciet in de beschouwing is betrokken. Echter, indien wordt geprobeerd de samenhang tussen vier vakgebieden simultaan vast te stellen, dan ontstaat het risico dat overeenkomsten en verschillen over het hoofd worden gezien tengevolge van de complexiteit van de probleemstelling. Om die redenen zal de vraag naar de aard van de relatie tussen genoemde vakgebieden in dit artikel worden beperkt tot de Administratieve Organisatie en Informatiemanagement. Het zal blijken dat deze relatie op zichzelf al voldoende stof tot discussie oplevert. Gegeven de bezwaren tegen een benadering vanuit definities, wordt gekozen voor een benadering vanuit de gemeenschappelijke en onderscheidende kenmerken van elk van de vakgebieden Administratieve Organisatie en Informatiemanagement.

Dit artikel is als volgt opgebouwd: in paragraaf 2 wordt een uiteenzetting gegeven van wat als de essentie van het vak Administratieve Organisatie kan worden beschouwd. In paragraaf 3 wordt hetzelfde gedaan voor het vak Informatiemanagement. In paragraaf 4 worden de relaties die er bestaan tussen Administratieve Organisatie en Informatiemanagement besproken. In paragraaf 5 wordt besloten met een conclusie.

## 2. Administratieve Organisatie

Voor het vakgebied Administratieve Organisatie zijn verschillende benamingen in zwang (geweest), bijvoorbeeld: Inrichtingsleer, Organisatie van de Informatieverzorging, Bestuurlijke Informatievoorziening of -verzorging. Maar, zoals Starreveld terecht opmerkt in de eerste druk van zijn standaardwerk over de Leer van de Administratieve Organisatie (Starreveld, 1962):

*"What is in a name? Geheel onbelangrijk is de naamgeving echter niet. Een naam roept gedachtenassociaties op die gunstig of ongunstig kunnen werken. Men kan echter trachten eventuele ongunstige associaties te temperen door goede voorlichting."*

Naamgevings- en definitiewesties zijn zelden interessant genoeg om er een discussie aan te wijden, maar het lijkt desalniettemin zinvol een zodanige benaming te kiezen dat het totale onderliggende begrippenapparaat daarin past. Laten we daarom maar eens kijken naar dat onderliggende begrippenapparaat.

In de inleiding werd reeds aangehaald dat een willekeurige AO-deskundige waarschijnlijk als essentiële elementen van zijn vak zal noemen: waardenkringloop, verbandscontroles, controle-technische functiescheiding en de typologie van ondernemingen. Deze opvatting is niet vreemd als naar de oorsprong van het vakgebied wordt

gekeken. Administratieve Organisatie is ontstaan vanuit de behoefte van controlerend accountants aan een stelsel van controlemaatregelen waarmee enerzijds een deugdelijke grondslag voor de accountantsverklaring kan worden verkregen - het gaat hier om de effectiviteit van de controle - en anderzijds op een efficiënte manier de controledoelstellingen kunnen worden bereikt.<sup>2</sup> Een voorbeeld moge dit verduidelijken. Een belangrijk controledoel (in Nederland althans) is het vaststellen dat alle opbrengsten zijn verantwoord. Aangezien de accountant alleen dan enige zekerheid omtrent de volledigheid van de opbrengsten kan krijgen als hij tenminste heeft kunnen vaststellen dat de primaire registratie van transacties waaruit opbrengsten voortvloeien volledig is geweest. Dit zou betekenen dat de accountant vanaf het begin van het boekjaar tot het eind van het boekjaar voortdurend de primaire vastlegging van opbrengstgenererende transacties zou moeten vaststellen door middel van eigen waarneming op de primaire vastleggingen daarvan. Een dergelijke intensiteit van de controle is economisch gezien niet wenselijk en het ligt voor de hand dat er bij ondernemingen intern maatregelen worden getroffen om er op toe te zien dat alle primaire vastleggingen zoals voornoemd plaatsvinden. Het stelsel van maatregelen dat hier wordt bedoeld is de interne controle, namelijk: controle door of namens de leiding van een onderneming.

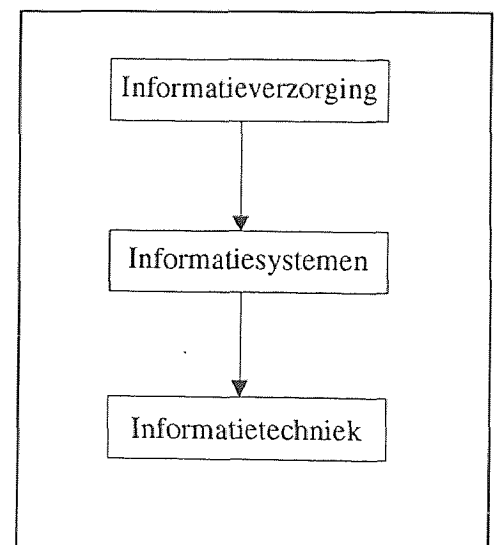
De doelstelling van het ontwikkelen van een bepaalde administratieve organisatie is altijd het verbeteren van de kwaliteit van de informatievoorziening. In het algemeen kan verbeterd als er toetsing aan normen plaatsvindt met het doel eventueel corrigerende maatregelen te treffen als de te toetsen grootte te veel achterblijft bij de gestelde norm. Een eenvoudige omschrijving van het begrip 'controleren' is: het

toetsen aan normen. Het ligt derhalve voor de hand de interne controle als onderdeel van de administratieve organisatie van een onderneming te beschouwen. Welnu, vanuit de gedachte dat de accountant bij zijn externe controle gebruik maakt van het stelsel van interne controle, is het verklaarbaar dat begrippen als: waardenkringloop, verbandscontroles, controle-technische functiescheiding en typologie van ondernemingen als essentiële elementen van het vakgebied Administratieve Organisatie worden aangeduid.

## 3. Informatiemanagement

Bij Informatiemanagement gaat het om de managementaspecten van de informatieverzorging binnen en door een organisatie. De informatieverzorging steunt op de aanwezige informatiesystemen die op hun beurt weer overwegend steunen op de aanwezige informatietechniek (IT). In figuur 1 is deze relatie schematisch weergegeven.

Informatiemanagement is een discipline die is ontstaan in een tijdperk dat automatisering van de informatieverzorging een belangrijke plaats heeft ingenomen in bedrijfsprocessen. Dit houdt in dat Informatiemanagement een betrekkelijk jonge discipline is. Als een betrekkelijk 'oud' vak als



figuur 1: de relatie tussen informatietechniek, informatiesystemen en informatievoorziening

Administratieve Organisatie al niet op eenduidige wijze kan worden afgebakend, ligt het in de lijn der verwachting dat dit ook niet kan voor het 'jonge' vak Informatiemanagement. Wat wèl kan is het opsommen van enkele elementen die onderdeel uitmaken van Informatiemanagement. Te noemen zijn ander andere:

- opstellen IT-beleid;
- IT-planning;
- verwerving van IT-middelen (software èn hardware);
- IT-exploitatie en -beheer;
- organisatorische consequenties van IT-gebruik;
- informatiesysteemontwikkeling in brede zin.

Met dit laatste aspect is een belangrijk thema binnen Informatiemanagement aangegeven. Informatiesysteemontwikkeling wordt in het algemeen volgens een gefaseerde aanpak uitgevoerd omdat slechts op die manier chaos voorkomen kan worden, immers een dergelijke aanpak:

- leidt tot het systematisch ontwikkelen van de toepassing;
- zorgt voor diverse meetpunten in het ontwikkelingsproces waardoor beheersing van de voortgang en de kosten mogelijk wordt;
- vergemakkelijkt de communicatie tussen automatiseringsdeskundigen en gebruikers;
- leidt veelal tot een controle op de volledigheid van de verwerking van de onderkende aandachtsgebieden in het systeem;
- leidt tot uniformiteit in de ontwikkeling van alle toepassingen;
- kan een efficiencyverbetering teweeg brengen.

Een veelgebruikte fasering is die vanuit de systeemontwikkelingsmethode SDM (System Development Methodology). In deze methode wordt een zevental fasen onderkend: informatieplanning, definitiestudie, basisontwerp, detailontwerp, realisatie, invoeren, gebruik en beheer. Deze ontwikkelmethode is vooral gebaseerd op de toepassing van prototyping met

het doel te komen tot een gegevensmodellering. Prototyping is een vorm van simulatie waarbij vereenvoudigde weergaven van de werkelijkheid worden gebruikt om uiteindelijk te komen tot een informatiesysteem dat optimaal aan de wensen van gebruikers tegemoet komt. Door steeds een prototype te ontwikkelen en dit voor te leggen aan gebruikers wordt stap voor stap een beeld gekregen van de wensen van die gebruikers. Deze aanpak leidt vooral in de fase van detailontwerp tot een grotere effectiviteit bij de systeemontwikkeling. Het grote gevaar van prototyping is dat onvoldoende aandacht aan eisen van betrouwbaarheid en beveiliging wordt besteed. Het vroegtijdig expliciteren van AO/IC aspecten in het systeemontwikkelingstraject is om meerdere redenen zinvol, te noemen zijn:

- interne controle risico's worden beter afgedekt;
- het ontwerp van het informatiesysteem wordt consistent;
- er is een kleinere kans op suboptimalisering;
- er vindt een betere afstemming plaats tussen de applicatie en de organisatie;
- de kwaliteit van het informatiesysteem wordt beter waardoor een betere en eerdere acceptatie kan optreden.

Het is dus interessant te onderzoeken welke AO/IC-maatregelen in elke fase van SDM aandacht behoeven. In tabel 1 is per fase van SDM aangegeven welke interne controlemaatregelen daarin een rol kunnen spelen.

#### 4. Administratieve Organisatie en Informatiemanagement

De raakvlakken tussen AO en IM moeten met name worden gezocht in de informatiesysteemontwikkeling. Bijvoorbeeld: het is van belang dat AO/IC-aspecten reeds in een vroeg stadium van het systeemontwikkelingstraject geëxpliciteerd worden omdat daardoor risico's van het ontstaan van

onbetrouwbare systemen gemitigeerd kunnen worden (van Beek, 1993). Maar, er is meer. Als bij AO gesproken wordt over de waardenkringloop, dan wordt daarmee de samenhang tussen toestand (debiteurenpositie, crediteurenpositie, liquide middelenpositie, voorraadpositie) en gebeuren (inkopen, verkopen, geldontvangsten, betalingen, goederontvangsten, goederenafgiften) bedoeld. Als bij IM gesproken wordt over de waardeketen ('value chain') dan wordt daarmee bedoeld de plaats die een onderneming inneemt tussen haar toeleveranciers en afnemers (ingående logistiek, operaties, uitgaande logistiek, marketing en verkoop, service). In elk van de elementen van de waardenkringloop danwel de waardeketen is een rol weggelegd voor IT. IT kan worden toegepast om concurrentievoordelen te behalen. Het gaat dan om het verbeteren van de prestaties van de onderneming. Een moderne stroming in de literatuur die zich op het grensvlak tussen AO en IM bevindt is het zogenoemde 'Business Process Redesign'. Binnen de filosofie die hieraan ten grondslag ligt wordt onder andere gestreefd naar het herontwerpen van bedrijfsprocessen op een zodanige wijze dat optimaal gebruik wordt gemaakt van de mogelijkheden die de IT biedt (Davenport & Short, 1991). Daarbij richt het management zich meer op de processen dan op de bestaande afdelingen en hiërarchieën. Een goed hulpmiddel bij het bepalen van de normen die moeten worden nagestreefd bij het herontwerpen van bedrijfsprocessen is 'Benchmarking'. Benchmarking is het proces van identificatie, eigen maken en overnemen van superieure praktijken zoals geconstateerd in de eigen organisatie dan wel in andere organisaties dat ten doel heeft de eigen prestaties te verbeteren. In organisaties kan in het algemeen een onderscheid worden gemaakt in functionele en bestuurlijke processen. Functionele processen kunnen worden onder-

Fase SDM	Interne controlemaatregelen
0. Informatieplanning	Aangeven van algemene kaders voor de beheersbaarheid en controleerbaarheid van het te ontwikkelen informatiesysteem
1. Definitiestudie	Beoordeling of ontwikkelen van het informatiesysteem inclusief daarin onder te brengen interne controlemaatregelen: - zinvol mogelijk is; - technisch haalbaar is; - bedrijfseconomisch verantwoord is; - sociaal aanvaardbaar is. De interne controle-eisen moeten per deelsysteem worden onderzocht op deze aspecten.
2. Basisontwerp	Er moeten interne controlemaatregelen worden getroffen om het ontwikkeltraject te kunnen (blijven) beheersen. In deze fase worden de AO/IC-maatregelen die in het systeem moeten worden geïmplementeerd gedefinieerd.
3. Detailontwerp	De AO/IC-maatregelen worden in detail uitgewerkt. Te noemen controles zijn bijvoorbeeld: IT-controles, toepassingscontroles, integriteitscontroles, functiescheiding in en om het systeem, gebruikerscontroles, fysieke controles, geprogrammeerde controles. In deze fase worden testplannen verder uitgewerkt (ook voor het testen van de AO/IC-maatregelen).
4. Realisatie	De ontworpen geprogrammeerde controles moeten hun vertaling krijgen in de programmatuur. Functies, taken en bevoegdheden moeten beschreven worden.
5. Invoeren	Bij conversie van oude naar nieuwe informatiesystemen gebruik maken van record counts, hash totals, invoercontroles. Aandacht voor opleiding personeel. Opstellen conversieplan. Testen.
6. Gebruik en beheer	Periodieke post-implementatie review (voldoet het systeem nog aan de eisen van interne controle). Procedures rondom het aanbrengen van wijzigingen (change management).

tabel 1: interne controlemaatregelen per fase van DSM

scheiden in primaire processen (bijvoorbeeld: inkoop, productie, verkoop) en secundaire processen (bijvoorbeeld: personeelsbeheer, administratie). Bestuurlijke processen hebben betrekking op de plannings- en beheersingsactiviteiten in een organisatie. Welnu, Administratieve Organisatie houdt zich slechts bezig met de bestuurlijke processen (besturen in ruime zin wel te verstaan, zie

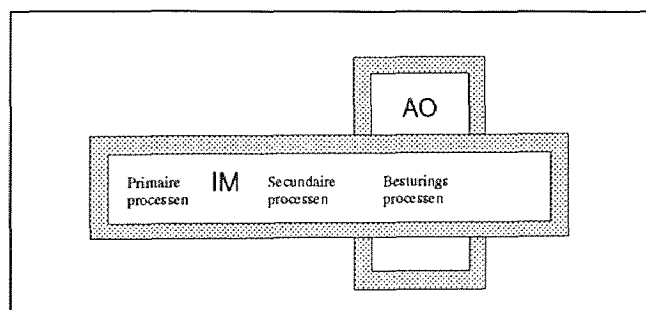
Starreveld e.a., 1994, blz. 28). Informatiemanagement houdt zich bezig met alle bedrijfsprocessen en omvat aldus tevens de primaire en secundaire processen. In figuur 2 is de relatie tussen AO en IM schematisch weergegeven.

Een andere moderne ontwikkeling binnen de AO/IM-literatuur is de ISO-normering en -certificering in

samenhang met 'Total Quality Management' (TQM). TQM is sterk gericht op de medewerkers in een organisatie en heeft ten doel die personen op een zodanige manier te laten samenwerken dat producten (in brede zin, dus inclusief diensten) worden opgeleverd die tegemoet komen aan de wensen en behoeften van de klanten. Als in een productieproces maatregelen worden

getroffen om produkten van een voor de klanten aanvaardbare kwaliteit op te leveren, dan spreekt men van kwaliteitsborging. Bij toepassing van TQM is het nodig dat reeds bij het ontwerp van een productieproces rekening wordt gehouden met de kwaliteitsborging die in dat productieproces zal plaatsvinden. Dit betekent dat bij het ontwerp van het productie-

IC-procedures. Dus, ISO definieert de normen waaraan een administratieve organisatie moet voldoen, AO/IC levert de procedures met als doel te komen tot betrouwbare informatie en beheersing van bedrijfsprocessen (kortom: kwaliteit) en TQM is het overall concept dat ten grondslag ligt aan het kwaliteitsdenken in organisaties.



Figuur 2: de relatie tussen AO en IM.

proces reeds in een vroeg stadium wordt nagedacht over de wijze waarop het produkt zal worden gemaakt (bij informatieproductie moet bijvoorbeeld in een informatieplan worden aangegeven in welke mate gebruik wordt gemaakt van automatisering) alsmede over de wijze waarop aan kwaliteitsborging wordt gedaan (bij informatieproductie kan dit bijvoorbeeld geschieden middels het opzetten van een adequate AO/IC). De samenhang met ISO-normering en ISO-certificering wordt hiermee meteen duidelijk, aangezien ISO-normering gericht is op het definiëren van normen waaraan procedures binnen bedrijfsprocessen moeten voldoen en de ISO-certificering wordt hiermee meteen duidelijk, aangezien ISO-normering gericht is op het definiëren van normen waaraan procedures binnen bedrijfsprocessen moeten voldoen en de ISO-certificering het produkt is van de toetsing van de geïmplementeerde procedures aan deze normen. Zoals reeds gesteld, hebben de Administratieve Organisatie en de Interne Controle ten doel informatie op te leveren die voldoet aan daaraan te stellen kwaliteitseisen. Daartoe worden procedures ontworpen: AO/

uitgekristalliseerd doch dat maakt een onderzoek naar een terreinafbakening juist interessant. Het is overigens de vraag of er naar een terreinafbakening moet worden gestreefd. Waarom gooien we niet alle vakken in de opleiding tot registeraccountant, registercontroller of informatiemanager op één hoop en zorgen ervoor dat alle stof die voorheen werd aangeboden tot het aanbod blijft behoren. Daarmee zouden onmiskenbare schaalvoordelen te behalen zijn wat tot een grotere efficiency zou leiden. Daarnaast zou tevens een grotere effectiviteit bereikt worden doordat een integrale benadering van vakgebieden tot meer inzicht en dus praktische toepasbaarheid zal leiden.

De conclusie van dit artikel is dat de vakgebieden AO en IM duidelijke overlappingsen vertonen. Deze overlappingsen betreffen de bestuurlijke processen van planning en beheersing die zich in organisaties afspelen. Bij die processen heeft de informatietechniek tegenwoordig een sleutelfunctie. Daarnaast wordt een aantal moderne stromingen uit de literatuur toepasbaar geacht op de wisselwerking tussen AO en IM. Het betreft hier

ISO-normering en -certificering, Total Quality Management, Benchmarking en Business Process Redesign.

## Literatuur

Beek, J.J. van, Aandacht voor interne controle tijdens systeemontwikkeling, *Compact*, Winter, 1993

Davenport, Th.H., Short, J.E., De nieuwe industriële organisatie: informatietechnologie en herontwerp van bedrijfsprocessen, *Management en Organisatie van Automatiseringsmiddelen*, 4, 1991

Earl, M., Khan, B., *How New is Business Process Redesign?*, *European Management Journal*, Vol. 12, No. 1, March, 1994

Starreveld, R.W., *Leer van de Administratieve Organisatie, Deel 1: Algemene grondslagen*, Samsom, Alphen aan den Rijn, 1<sup>e</sup> dr., 1962

Starreveld, R.W., Mare, H.B. de, Joëls, E.J., *Bestuurlijke Informatieverzorging, Algemene grondslagen, deel 1*, Samsom, 4e dr., 1994

Stolp, R.D.P., *Administratieve Organisatie versus automatisering: een oplossing voor een probleem*, *AIV Actueel*, Nr. 2, februari, 1991

## Noten

<sup>1</sup> De Engelse c.q. Amerikaanse benamingen van vakgebieden worden hier niet gebruikt om de zaken moeilijker voor te stellen dan ze zijn, maar om de (zinloze) Nederlandse discussie over naamgeving van vakgebieden te omzeilen. Over Administratieve Organisatie zou een soortgelijke opmerking gemaakt kunnen worden, echter hier geldt dat er geen Engelse c.q. Amerikaanse benaming bestaat die dit typisch Nederlandse vakgebied in voldoende mate afdekt.

<sup>2</sup> Als controledoelstellingen kunnen bijvoorbeeld worden genoemd het vaststellen van: volledigheid, juistheid, tijdigheid, juistheid van waarderingsgrondslagen, bestaan, van activa en passiva, adequate openbaarmaking of presentatievorm.