

# CONTROLLER, WAAR LIGT JE GRENS?

## KEUZES OP HET GEBIED VAN ICT VOOR CPM

A. Stam en P.J.M. Geelen RE<sup>1</sup>

Ad Stam is werkzaam bij Atos Origin als principal consultant binnen het vakgebied Business Intelligence / Data Warehousing; Peter Geelen is CPM consultant, oprichter van CPM Partners en auteur van het CPM-boek 'Sturen in een dynamische markt'

De CFO of controller is bij uitstek degene die verantwoordelijk is voor het initiëren van Corporate Performance Management (CPM). Vanuit die verantwoordelijkheid is hij ook de natuurlijke gesprekspartner binnen de organisatie als het gaat om de inzet van ICT voor CPM. Wat betekent dat voor de kennis van de controller op het gebied van ICT? Hoe ver dienen zijn kennis en bemoeienis te reiken? De auteurs geven, aan de hand van een zestal vragen, aan waar de controller volgens hen de grens moet trekken.

### INLEIDING

Corporate Performance Management (CPM<sup>2</sup>; zie ook kader 1) staat volop in de belangstelling. De CFO of controller is bij uitstek degene die verantwoordelijk is voor het initiëren van CPM. Hij is de persoon die richting

Op zich lijkt dat een duidelijke en logische verdeling van verantwoordelijkheden: de controller bepaalt wat de organisatie nodig heeft, en de CIO weet hoe dat het beste te realiseren valt. Wat betekent dat nu voor de kennis van de controller op het gebied van ICT? Waar dient de controller zijn kennis- en bemoeigrens te trekken? Aan de hand van de volgende zes vragen trachten we aan te geven waar naar onze mening de grens getrokken zou moeten worden.

1. Volgens welk besturingsmodel opereert de organisatie?
2. Hoe dient het besturingsproces vorm gegeven te worden?

### Kader 1

#### DEFINITIE CORPORATE PERFORMANCE MANAGEMENT

CPM bewaakt de uitvoering van de strategie van de onderneming, op een zodanige wijze dat continu verbeteren wordt gestimuleerd en pro-actief kan worden bijgestuurd, waardoor de onderneming op een duurzame wijze waarde creëert. CPM integreert strategische stuurinformatie en acties in het ritme van de prestatieprocesmanagementprocessen waarbij ICT optimaal wordt benut.



Om tot een goede opzet en werking van CPM te komen, dienen vraagstukken te worden opgelost op het gebied van managementgedrag, stuurinformatie, besturingsprocessen en ICT. In het eerste Nederlandstalige CPM-boek, *Sturen in een dynamische markt*,<sup>3</sup> wordt een raamwerk uiteengezet dat terugrijpt op ervaringen van gerenommeerde en vaak internationaal opererende ondernemingen van topklasse. Het raamwerk, dat is opgebouwd vanuit de praktijk en dus zijn waarde heeft bewezen, bevat de volgende zeven bouwstenen:

1. ontwikkel een eenduidig besturingsmodel;
2. vertaal strategie in acties;
3. creëer een dynamisch planningsproces;
4. geef toegang tot relevante stuurinformatie;
5. beoordeel prestaties systematisch;
6. beloon mensen voor hun prestaties;
7. maak optimaal gebruik van ICT.

## DE CONTROLLER VERVULT DE DEMAND-ROL VAN ICT

geeft aan de discussie over de informatie die nodig is om de besluiten te onderbouwen die genomen moeten worden om de organisatie naar een – hopelijk – succesvolle toekomst te sturen. Vanuit die verantwoordelijkheid is hij binnen de organisatie ook de natuurlijke gesprekspartner voor de ICT-functie in het algemeen en de inzet van ICT voor CPM in het bijzonder. De controller vervult de *demand*-rol. De ICT-manager of CIO verzorgt de (aansturing van de) *supply* van ICT.

- 1 De auteurs zijn te bereiken via ad.a.stam@atosorigin.com en peter.geelen@cpmpartners.nl.
- 2 CPM (Corporate Performance Management) wordt ook wel aangeduid met BPM (Business PM), SPM (Strategic PM) of EPM (Enterprise PM).
- 3 P. Geelen (2004): *Corporate Performance Management – Sturen in een dynamische markt*. Kluwer, Deventer.

3. Welke informatie heeft de organisatie nodig voor haar besturing?
4. Welke ICT-hulpmiddelen en -systemen heb ik hierbij nodig?
5. Hoe moeten de benodigde databases ingericht worden?
6. Welke eisen moeten worden gesteld aan de onderliggende infrastructuur?

Deze of vergelijkbare vragen worden bij het inrichten van managementinformatie-omgevingen in het algemeen en bij het inrichten van CPM-processen in het bijzonder, vaak gesteld aan de auteurs door mensen met een controllerachtergrond. Sommige van deze vragen zijn specifiek gericht op het CPM-systeem, bij een aantal andere vragen zien we controllers (of gebruikers met een niet-ICT-achtergrond in het algemeen) worstelen met hun – gepercipieerd – gebrek aan ‘echte’ ICT-kennis.

#### WAT HOEFT DE CONTROLLER ZEKER NIET INHOUDELIJK TE WETEN?

De eerste vraag die de controller zich moet stellen is: op welke vragen moet ik wél een antwoord weten, en welke vragen kan ik beter maar aan anderen overlaten?

Voor een deel is dat eenvoudig: over de vragen 5 en 6 zou de controller zich eigenlijk geen moment druk moeten maken. Maar helaas blijkt in de praktijk maar al te vaak dat, tegen beter weten in, allerlei ‘onder de motor-kap’-discussies worden uitgevochten over de hoofden van onschuldige omstanders. De controller doet er verstandig aan zich zoveel mogelijk aan deze discussies te onttrekken. Wel zal hij het resultaat van dergelijke discussies moeten beoordelen op de (on)mogelijkheden van bepaalde keuzes om in de gewenste informatie te kunnen voorzien, als ook het effect ervan op kostenniveau, betrouwbaarheid en continuïteit.

#### WAAR IS DE CONTROLLER LEIDEND?

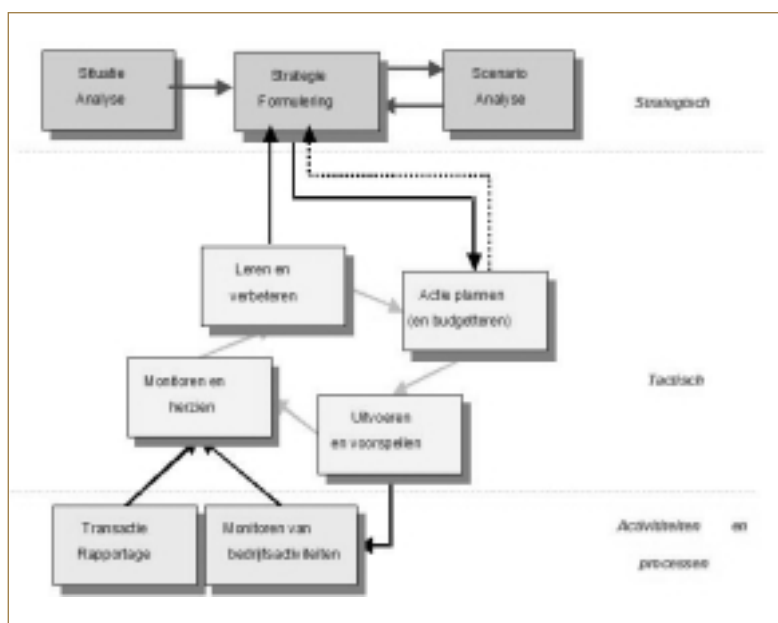
Vragen 1, 2 en 3 zijn vragen die zeker binnen het primaire domein vallen van de controller. Het formuleren van antwoorden hierop raakt zeer duidelijk zijn ‘core competentie’. Natuurlijk kan hij het niet alleen en zal het vinden van de goede antwoorden het nodige bloed, zweet en tranen vergen, maar hij zal in deze discussie vertrouwde grond onder zijn voeten voelen. Zo zijn een eenduidig ingericht en toepast besturingsmodel, waarin de toegevoegde waarde van iedere managementlaag en individu bekend zijn, evenals het definiëren van de benodigde gebalanceerde managementinformatie en het goed inrichten

van de daarbij behorende planning & controlcyclus basisvoorwaarden voor een succesvol CPM. Een goed CPM-systeem voorziet in deze facetten, maar uit de praktijk blijkt dat hierin veel te verbeteren is binnen ondernemingen. Deze stelling wordt onderbouwd door de resultaten van een onderzoek naar de kwaliteit van het CPM-systeem binnen een vijftigtal ondernemingen op basis van de CPM eValuate.<sup>4</sup>

Zo bleek dat circa zestig procent van alle deelnemende organisaties geen duidelijk of geformaliseerd besturingsmodel heeft, en eigenaarschap was vaak niet geregeld. Hoe kan de bijdrage van afdelingen of individuen worden vastgesteld als hun rol of verantwoordelijkheid niet duidelijk is?

## DE HUIDIGE PLANNING & CONTROL-CYCLUS VAN BEDRIJVEN VOLDOET NIET MEER

Ook zijn er aanzienlijke problemen met het besturingsproces (ofwel planning & controlcyclus) binnen ondernemingen. De huidige planning & controlcyclus van bedrijven voldoet niet meer. Ze zijn niet in staat de dynamiek van de markt te volgen en vormen eerder een belemmering voor de implementatie van de strategie dan dat ze fungeren als een ‘enabler’. De planning & controlcyclus dient zo te worden ingericht dat deze als een *closed loop* opereert en in staat is de voortgang van strategie continu te bewaken (zie figuur 1).



Figuur 1. CPM-processen werken als een ‘closed loop’ samen.

<sup>4</sup> Zie voor de resultaten van het onderzoek *Controllers Magazine* december 2003 en januari 2004, P. Geelen.

Problemen die binnen deze CPM-processen worden geconstateerd zijn:

1. de strategische planning is niet geïntegreerd in de (meestal) jaarlijkse budgetteringsronde;
2. de strategische planning eindigt met een Powerpoint-presentatie of een Worddocument en wordt niet of onvoldoende vertaald in concrete acties. Tevens heeft dit tot gevolg dat strategische doelstellingen nauwelijks of helemaal niet bekend zijn, zeker niet op lagere niveaus in de organisatie;
3. als er concrete acties worden afgesproken, wordt de uitvoering ervan vaak onvoldoende bewaakt;
4. budgettering is een door het grootboek (kostensoorten) gedicteerde invuloefening, waardoor onvoldoende herkenning met de feitelijke activiteiten bestaat. Hierdoor ontstaat ook het risico dat de bedrijfsvoering wordt gevolgd aan de hand van inadequate indicatoren;
5. planning vindt plaats vanuit verschillende perspectieven (bijvoorbeeld verkoop en productie) en/of verschillende niveaus (verkoopregio's en hoofdkantoor). Operationele planningen worden onvoldoende op elkaar afgestemd en zijn niet geïntegreerd met de financiële planning;
6. targetsetting en beloning worden gebaseerd op budgetten en niet op strategische doelstellingen of actuele prestaties vergeleken met de concurrentie, waardoor 'playing the budget'-gedrag in de hand wordt gewerkt;
7. budgetten worden op (het laatste moment) hoger in de organisatie 'kloppend' gemaakt, waardoor lager in de organisatie onvoldoende of geen commitment bestaat;
8. het gehele budgetproces heeft een te lange doorlooptijd, waardoor vaak de werkelijkheid het budget alweer heeft ingehaald voordat het proces is afgerond. Het proces kost teveel mandagen en dus geld.

Voldoende redenen om dan ook zeer kritisch naar het huidige besturingsproces te kijken en verbeteringen na te streven. Voor het beantwoorden van de vragen 1 en 2 is dan ook een leidende rol voor de controller of CFO weggelegd.

Ook bij de definitie van de juiste managementinformatie (vraag 3) speelt de controller een cruciale rol. Traditioneel heeft de controller deze rol al voor het financiële domein. Dit is nog steeds de informatie waarop voor een belangrijk deel de sturing van een onderneming is gebaseerd.

De invoering van modellen en methodieken als bijvoorbeeld de Balanced Score Card (BSC), Value Based Management (VBM), het model van de European Foundation for Quality Management (EFQM) – in Nederland bekend als het INK model – en de Value Based Scorecard (VBS), hebben de discussie over managementinformatie in een bredere context een impuls gegeven. Organisaties zijn zich ervan bewust dat het alleen sturen op financiële informatie een onvoldoende basis is voor proactiviteit. Ook is er het besef dat het meten van honderden prestatie-indicatoren, waarvan de link met strategie niet duidelijk is, niet effectief is. Toch zien we dat het toepassen van

deze managementmethodes niet eenvoudig is. Zo zien we in de praktijk dat BSC-trajecten nog regelmatig mislukken. Er zijn diverse hoofdoorzaken aan te wijzen, variërend van ontoereikend managementgedrag, onderschatting van de definitie en implementatie-inspanning tot het niet betrouwbaar of tijdig kunnen meten van prestatie-indicatoren. Een aantal van de hoofdoorzaken voor het mislukken ligt direct bij de controller:

## IN DE PRAKTIJK ZIEN WE BSC- TRAJECTEN NOG REGELMATIG MISLUKKEN

1. strategische prestatie-indicatoren worden niet geïntegreerd in de planning & controlcyclus. Het planningsproces is ook na de introductie van de scorecard nog steeds een feest waarin het rekeningstelsel hoogtij viert. De koppeling tussen beide werelden ontbreekt;
2. er wordt geen afscheid genomen van traditionele financiële rapportages als de belangrijkste bron voor sturing. Omdat dit financiële rapportageproces, zeker tijdens de introductie van een managementmethode, beter op orde is, vervalt het management in oude gewoontes. De prestatiebeoordeling geschiedt op basis van de financiële rapportage. De niet-financiële prestatie-indicatoren worden hierin onvoldoende serieus genomen;
3. waar de controller een goed beeld heeft van de wijze waarop financiële informatie kan worden verzameld, ontbreekt de basis-ICT voor de niet-financiële stuurinformatie. De controller wordt echter wel gezien als de persoon (of afdeling) die de collectie van niet-financiële prestatie-indicatoren moet verzorgen. De controller schuift het vraagstuk naar achteren en gaat aan de gang op basis van Excel-templates. Het gevolg is, zeker in grotere ondernemingen, dat de informatie niet tijdig kan worden opgeleverd, waardoor zij haar relevantie verliest. Management heeft er geen of beperkte aandacht voor, omdat de prestatiebeoordeling reeds op basis van het oude vertrouwde financiële boekje heeft plaatsgevonden. De scorecard wordt niet meer serieus genomen.

De controller speelt dus een cruciale rol in de definitie en het beschikbaar stellen en toepassen van de financiële en niet-financiële stuurinformatie. Daarbij is het dus essentieel dat er niet alleen goede stuurinformatie wordt gedefinieerd, maar dat deze ook wordt geïntegreerd in de planning & controlcyclus en operationele processen en dat de toegankelijkheid wordt bevorderd door de juiste inzet van ICT. Daarbij dient de controller te leren denken in niveaus van en dimensies binnen informatie:

- strategie wordt bewaakt middels strategische stuurinformatie. Deze stuurinformatie is afgeleid van de strategische doelstellingen en bestaat uit succesfacto-

ren en prestatie-indicatoren. Naast deze set van stuurinformatie definieert de organisatie die informatie die zij nodig heeft om haar omgeving te kunnen volgen. Te denken valt aan informatie over de concurrentie, leveranciers, klantengedrag, marktontwikkelingen, technologische ontwikkelingen et cetera. Deze en soortgelijke informatie heeft de onderneming nodig om de strategie te bewaken;

- alleen strategische stuurinformatie is niet voldoende. Deze geeft onvoldoende grip om de onderneming op de korte en middellange termijn te sturen. Zo is een omzetverwachting op een scorecard voor het komende jaar beperkte informatie. Aanvullende informatie of dimensies op de relevante prestatie-indicatoren zijn nodig om de grip wel te garanderen. Het omzetgetal krijgt meer waarde door dimensies als klant, product, tijd en geografie toe te voegen. Als dan dat omzetgetal ook nog eens tot stand komt doordat de operationele processen (bijvoorbeeld verkoopplanning) dit getal genereren, ontstaat een set van tactische stuurinformatie, waarmee zowel de operatie (gaan we nu deze producten ook daadwerkelijk afzetten en wat betekent dit voor logistiek, productie et cetera?) en de besturing (voldoet de verkoopverwachting op de middellange termijn met de afspraken gemaakt tijdens strategie?) mee uit de voeten kan. Deze aanpak kan in principe voor iedere strategische prestatie-indicator worden gevolgd, waarbij een set van deze indicatoren in het planningsproces (lees ook: budget of prognose) wordt geïntegreerd. De strategische stuurinformatie is de basis voor planning; niet het rekeningenstelsel;
- om operationele processen te kunnen bewaken zullen aanvullende operationele prestatie-indicatoren noodzakelijk zijn, deels voor de dagelijkse hygiëne of controle op het proces, deels aansluitend op de tactische en strategische stuurinformatie.

## DE CONTROLLER MOET VOLDOENDE KWALITEIT VAN STUURINFORMATIE WAARBORGEN

Ook dient de controller te waarborgen dat de kwaliteit van de stuurinformatie voldoende is. Met kwaliteit van informatie bedoelen we niet alleen of de informatie volledig, juist, en niet tegenstrijdig is, maar dat zij bovenal tijdig en relevant is. Tijdig en relevant zijn subjectieve begrippen waarbij het antwoord op de vraag 'tijdig en relevant genoeg?' besloten ligt in de perceptie die de beslisser daarvan heeft. En dat is voor iedere beslisser in elke situatie anders.

Informatie die relevant is voor de beslissing van vandaag kan heel andere informatie zijn dan de informatie om de beslissingen van morgen te ondersteunen. En gisteren wisten we nog niet eens welke beslissingen we vandaag

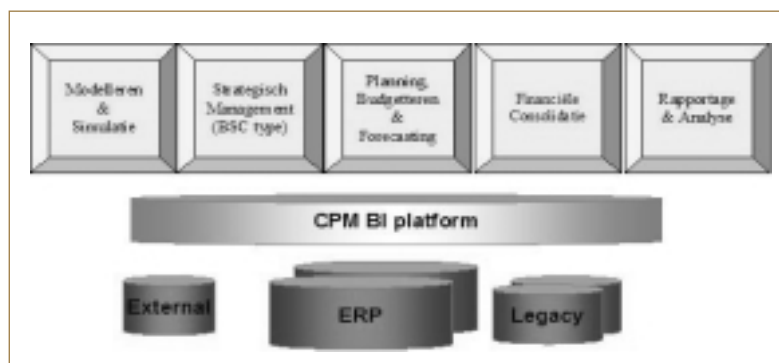
moeten nemen. Dit betekent dat de infrastructuur die bedoeld is om de informatie op te leveren die benodigd is bij het nemen van beslissingen, rekening zal moeten houden met deze onvoorspelbaarheid. De enige 'vrijheid' die u in feite heeft, is het stellen van prioriteiten: welke informatieaspecten zijn op korte termijn leidend, en wat kan nog even wachten?

### HET GRENSGEBIED: WELKE ICT HULPMIDDELEN HEB IK HIERBIJ NODIG?

Het grensgebied concentreert zich rond het beantwoorden van vraag 4. De eerste vraag die een controller die bezig is met de verbetering van de besturingsprocessen en besturingsinformatie zich dient te stellen is: heb ik eigenlijk wel behoefte aan een ICT-systeem voor CPM? De vraag stellen is haar ook beantwoorden.

In het algemeen kan worden gesteld dat naarmate de organisatie kleiner en minder complex is, zij minder ICT-systemen nodig heeft ('in huis heeft') en dat zij voor ondersteuning van het besturingsproces redelijk met spreadsheets toekan. In moderne organisaties, ook bij kleinere, zal het omslagpunt waarop een spreadsheet niet meer toereikend is en de organisatie over moet gaan op een 'echte' geautomatiseerde oplossing, echter al snel worden bereikt. Bovendien worden spreadsheets al gauw onoverzichtelijk, zeker naarmate ze groter worden. Daarnaast is er regelmatig maar een beperkt aantal mensen (vaak de 'hobbyisten') dat nog weet hoe een dergelijke spreadsheet werkt. Dit maakt de organisatie kwetsbaar.

Als de organisatie onderkent dat ze zo niet meer verder kan, overweegt zij de selectie van een CPM-ICT-oplossing (zie kader 2 voor een typering van diverse CPM-ICT-oplossingen). De controller is leidend, aangezien hij verantwoordelijk is voor de CPM-processen. CPM-ICT-leveranciers worden benaderd en verzorgen een gelijke presentatie. Het onderwerp concentreert zich op de functionele ondersteuning middels applicaties op het gebied van strategisch management, planning, simulatie, financiële consolidatie, rapportage en analyse (zie figuur 2).



Figuur 2. De focus ligt op de CPM-applicaties.

De organisatie is enthousiast en neemt op basis van functionaliteit en kosten een beslissing, al dan niet door middel van het doorlopen van een selectieproces, waarin diverse oplossingen naast elkaar worden gezet.

Nu wordt vaak een belangrijke fout gemaakt. De controllers zien de invoering van CPM als vervanging en uitbreiding van de oorspronkelijke systemen en onderkennen onvoldoende dat het verzamelen en ter beschikking stellen van met name niet-financiële informatie in een *closed loop*-proces aanvullende eisen stelt aan de ICT-systemen:

- de diversiteit in de systemen waarin de diverse niet-financiële gegevens zijn opgeslagen is veel groter dan het betrekkelijk eenvormige grootboek;
- de gehanteerde definities van begrippen als klant, omzet, doorlooptijden et cetera, welke de basis vormen voor de berekening van performance-indicatoren zijn veel minder eenduidig dan het rekeningschema van het grootboek;
- de systemen waarin de basisgegevens zijn opgenomen, zijn, anders dan het grootboek, ook niet bedoeld voor geconsolideerde rapportage op een hoger niveau, maar puur voor ondersteuning van operationele processen in de primaire waardeketen. Hierdoor is het lastiger om gegevens uit deze systemen te halen en voor rapportage geschikt te maken;
- omdat er gegevens uit een groter aantal systemen – met verschillende eigenaren – gebruikt moet worden voor rapportage wordt het proces en het bewaken van het ‘rapportage-spoorboekje’ complexer.

Het is dus van belang dat bij de keuze van de juiste CPM-ICT-oplossing rekening wordt gehouden met de onderliggende data warehouse / BI-architectuur om inderdaad in staat te zijn de mooie front-end georiënteerde CPM-applicaties te voorzien van relevante en betrouwbare informatie.

In figuur 3 wordt een zeer basale weergave van een dergelijke architectuur gegeven. De basisarchitectuur bestaat – van beneden naar boven – uit drie lagen:

1. de eerste (of onderste) laag bestaat uit alle operationele systemen die de uitvoering van de operationele processen in de waardeketen ondersteunen. Dit zal over het algemeen een mengeling van diverse ‘eigenbouw’ en pakketsoftware zijn. Voorbeelden van pakketsoftware zijn dan bijvoorbeeld de ERP- (Enterprise Resource Planning), SCM- (Supply Chain Planning) en CRM-systemen (Customer Relationship Management). De meeste organisaties zijn bezig met een veranderingsproces – of hebben dat net achter de rug – waarbij het aantal eigenbouw-systemen afneemt ten gunste van pakketimplementaties, waarbij vaak ook nog gestreefd wordt naar standaardisatie op de software van één leverancier (zie ook kader 3). Deze eerste laag bevat het overgrote deel van alle relevante data voor gebruik in de BI- en CPM-systemen;
2. de tweede laag bestaat uit het data warehouse met een datacollectie en -integratieproces aan de kant van de operationele systemen en een datadistributieproces aan de kant van de BI- en CPM-systemen. Het data warehouse vormt het ontkoppel- en integratie-

#### Kader 2

##### TYPERING VAN DE CPM-ICT-MARKT

Met de introductie van CPM als paraplubegrip komen er steeds meer producten op de markt die deze geïntegreerde procesbenadering – in meer of mindere mate – ondersteunen. De leveranciers van dergelijke producten zijn in te delen in een drietal categorieën:

1. *ERP suite*-leveranciers: hierbij moet u denken aan leveranciers zoals Oracle, Peoplesoft, SAP en dergelijke, die specifieke CPM-modules leveren die – in principe – ‘bovenop’ de ERP-modules draaien. Er zijn hierbij ook voorzieningen om gegevens uit systemen van andere leveranciers te koppelen.
2. *BI suite*-leveranciers: dit zijn vooral de ‘traditionele’ leveranciers van Business Intelligence-producten zoals bijvoorbeeld GEAC, Cognos, Hyperion, Outlooksoft en SAS. Zij concentreren zich op een volledige ondersteuning van BI- en CPM-processen en zijn in meerdere of minder mate open naar allerlei onderliggende bronsystemen
3. *Best of breed*-leveranciers: deze derde categorie bestaat uit een aantal leveranciers die *specifieke* onderdelen van het hele CPM-spectrum afdekken. Hierbij kunt u denken aan namen als Inphase, Business Objects, Nimbus, ShowBusiness, PBViews, Synaxion, Frango en vele anderen. Dit zijn leve-

ranciers die ook naar de onderliggende bronsystemen ‘open’ zijn.

Indien U de ambitie heeft om een werkelijk geïntegreerd en closed-loop besturingsproces te implementeren doet u er goed aan om naast de meer bekende rapportage- en analyse-functionaliteit specifieke aandacht te besteden aan functies zoals:

- besturing en ondersteuning van de processen en/of workflow (wie doet wat op welk moment?);
- status management (time table management);
- actiemanagement (welke acties zijn afgesproken, wie is actiehouder, wie zijn er bij acties betrokken en wat is de voortgang en status van een actie?);
- niet-kwantitatieve informatie (opmerkingen, verklaringen, toelichtingen, vragen);
- scenario-analyses, statistische analyse en simulatiemogelijkheden.

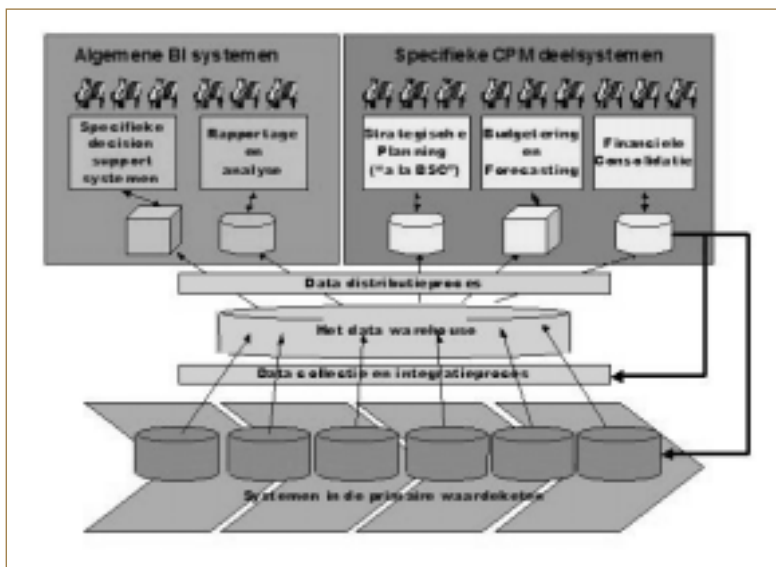
Dit is namelijk functionaliteit die voor de ondersteuning van een dergelijk geïntegreerd besturingsproces uiterst belangrijk is en die door de meeste leveranciers pas summier in de recentere versies van hun producten wordt aangeboden.

punt tussen de wereld van BI en CPM en die van de dagelijkse processen. De vraag of, en zo ja: in welke vorm en op welk moment, een data warehouse relevant is voor uw organisatie is van groot belang bij het opzetten van de architectuur. In feite heeft een architectuurontwerp in belangrijke mate tot doel het ontwerpen van een goed logistiek proces om data tussen deze werelden uit te wisselen. Een verhaal apart is dan de problematiek van de wijze waarop de integratie en dus de vergelijkbaarheid van gegevens uit de verschillende bronsystemen bereikt kan worden. Het inrichten van een goed CPM-proces is vaak een belangrijke aanjager van deze discussie. Vanuit dat perspectief is de controller een zeer belangrijke partij in deze discussie;

- de derde laag bestaat uit de feitelijke BI- en CPM-applicaties. Deze tweedeling is in zoverre relevant dat algemene BI-applicaties allerlei verschillende en op zich zelf staande informatiebehoeftes kunnen afdekken. Zo zal bijvoorbeeld een risk-managementsysteem in deze architectuur passen, maar geen directe rol spelen in een closed-loop-besturingsproces. Vaak zal ook het detailniveau in algemene BI-systemen hoger zijn. Systemen zullen ook eerder een analytisch karakter hebben. In het CPM-systeem worden de belangrijke KPI's gemonitord, in de analyse-omgeving worden verschillen geanalyseerd. Overigens kan dit verschil voor gebruikers niet zichtbaar zijn en kunnen zij op een 'willekeurige' wijze de verschillende systemen transparant benaderen. In figuur 3 is voor iedere applicatie een eigen – zogenaamde – *data mart* (subset van gegevens uit het data warehouse) getekend. In de praktijk zal dat niet altijd het geval zijn. Soms werken applicaties direct op het data warehouse. Soms is er geen data warehouse en worden de data marts (helaas dan vaak los van elkaar) gevoed uit de verschillende bronsystemen. Uiteraard zal deze laatste situatie veel discussies kunnen opleveren omdat de vergelijkbaarheid van de gegevens in de verschillende applicaties niet of nauwelijks te waarborgen is. Afhankelijk van de specifieke BI- of CPM-toepassing kunnen gegevens in de data mart worden gewijzigd en al dan niet worden teruggestreven naar het data warehouse en/of de operationele applicaties (denk hierbij met name aan allerlei planningsapplicaties).

Belangrijke toegevoegde waarden van een dergelijke architectuur zijn:

- de architectuur stelt een organisatie in staat om de data-integratie en de data-kwaliteitsproblematiek aan te pakken en dus de vergelijkbaarheid van gegevens in de BI- en CPM-systemen te verbeteren. Op korte termijn wordt het succes van een BI- of CPM-systeem bepaald door functionaliteit en tijdige beschikbaarheid. Op langere termijn is kwaliteit van data de doorslaggevende factor. Systemen waarin gegevens zitten die niet vertrouwd worden, worden niet gebruikt!
- Door het data warehouse als enig integratie- en ontkoppelpunt te positioneren, wordt het mogelijk veranderingen in beide werelden (BI en CPM) gecontro-



Figuur 3. Basisarchitectuur voor een Data Warehouse / Business Intelligence (BI-) en CPM-omgeving.

leerd en dus beter en sneller door te voeren. Overigens valt dit in de praktijk vaak tegen, omdat veel data warehouses zijn ontworpen vanuit het perspectief van de operationele systemen en niet vanuit de BI- en CPM-systemen. Een andere oorzaak ligt in de toepassingen van technologie. De gebruikte technologie

## OP LANGERE TERMIJN IS KWALITEIT VAN DATA DE DOORSLAGGEVENDE FACTOR

is vaak niet optimaal geschikt voor beheer en onderhoud van het data warehouse. Dit kan ondervangen worden door in de architectuurfase voldoende specifieke deskundigheid in te schakelen waarbij ook weer de mix van business- en IT-kennis en -ervaring cruciaal is.

### CONCLUSIE EN ADVIES

Terugkijkend naar de zes gestelde vragen ligt, ons inziens, de bemoegrens van de controller binnen het domein van vraag 4: de inzet van ICT-hulpmiddelen. Daarbij ligt die grens, in geval van CPM of BI-ICT, niet bij de pure selectie van de CPM- of BI-applicaties, maar zal hij ook de initiator moeten zijn voor het waarborgen dat de CPM- of BI-applicaties ondersteund worden door een adequate data-integratie-architectuur.

Het advies is daarom dat na een eerste globale schifting van leveranciers, waarbij is vastgesteld dat die leveranciers producten leveren waarmee gewenste functionaliteit kan worden afgedekt, een drietal stappen worden genomen:

1. vaststellen of een 'best of breed'- of 'suite'-benadering gewenst is (zie opnieuw kader 3);
2. beoordeling door de ICT-deskundigen in het project of en in welke mate het betreffende product zal passen in de beoogde architectuur;
3. de producten die stap 1 en 2 zijn gepasseerd, worden onderworpen aan een beoordeling door de gebrui-

kers op de voor de gebruikers belangrijke aspecten, zoals bijvoorbeeld detailfunctionaliteit en de 'look en feel' van het product. Het product (of de producten) dat in deze beoordeling als beste naar voren komt is dan – afgezien van commerciële overwegingen – het product of de set producten waarmee het project uitgevoerd wordt.

Door op deze manier uw grens te verleggen wordt voorkomen dat een andere grens wordt overschreden, namelijk die van uw ICT-budget.

### Kader 3

#### 'SUITE' (OF 'ONE STOP SHOP' OF 'BEST OF BREED')

Vaak wordt gepleit voor het standaardiseren op de producten: één leverancier voor ondersteuning van alle primaire en secundaire processen (dus ook van het CPM-proces) in alle verschillende onderdelen van de organisatie. Hieraan ten grondslag ligt vooral de wens om te komen tot een kostenbesparing, die men denkt te kunnen halen uit:

1. verlaging van de kosten (onderhoud) van licenties, door reductie van het aantal verschillende hulpmiddelen afkomstig van verschillende leveranciers;
2. verlaging van de kosten van onderhoud van systemen door de standaardisatie op de producten van één leverancier;
3. vermindering van het aantal interfaces tussen verschillende systemen;
4. beëindiging van het gebruik van maatwerk-software;
5. betere optelbaarheid en vergelijkbaarheid van gegevens, doordat alle gegevens in de producten van één leverancier worden opgeslagen;
6. snellere doorvoering van wijzigingen in de functionaliteit omdat deze wijzigingen slechts op één plaats hoeven te worden doorgevoerd.

Alle argumenten samen leiden in de richting dat standaardisatie zal resulteren in een ICT-landschap waarvan de kosten lager zijn, de kwaliteit beter en de snelheid van aanpassen hoger. Kortom, de argumenten lijken valide en overtuigend, en veel bedrijven hebben voor deze aanpak gekozen. Toch is er een aantal kanttekeningen te plaatsen bij deze standaardisatietrends.

- Past dit streven naar standaardisatie in uw bestuursmodel? Zeker in grotere gedecentraliseerde ondernemingen zullen CPM-modellen (evenals als operationele modellen) variëren en zal dus ook de vraag naar specifieke ICT-oplossingen variëren.
- Wat te doen bij Mergers, Aquisitions en Divestments?
- Garandeert de inzet van producten van één leverancier optelbaarheid van uw gegevens? Wellicht

zullen de meeste lezers dit een wat merkwaardige vraag vinden. "Natuurlijk, als we al onze processen maar implementeren in product X, of Y of Z, dan zit alles in hetzelfde systeem en kunnen we alles gewoon optellen." En toch is de werkelijkheid anders. Om te beginnen kunnen in grotere organisaties meerdere implementaties van hetzelfde product naast – en los van – elkaar bestaan. Voor de optelbaarheid van gegevens is het dan net of er verschillende producten zijn geïmplementeerd.

#### “OPTELBAARHEID VAN GEGEVENS WORDT NIET BEREIKT DOOR HETZELFDE ICT-PRODUCT TE GEBUIKEN”

Optelbaarheid van gegevens wordt namelijk niet bereikt door gebruik te maken van hetzelfde ICT-product, maar door het eens te zijn over de definities en structuren van de gegevens die opgeteld moeten worden. Een voorbeeld dat voor financiële mensen herkenbaar zal zijn: gegevens uit het grootboek zijn niet optelbaar als alle vestigingen hetzelfde boekhoudpakket gebruiken, maar wel als alle vestigingen hetzelfde rekeningschema en journaalposten hanteren. En zelfs al is er maar één implementatie, dan kunnen lokale aanpassingen nodig zijn, die toch weer de optelbaarheid bemoeilijken of onmogelijk maken.

- Is een éénleveranciersbeleid ook realiteit? Allerlei onderzoeken wijzen uit dat ook binnen organisaties die een zeer strikt éénleveranciersbeleid hanteren over het algemeen niet meer dan zestig tot zeventig procent van alle procesondersteuning

plaatsvindt binnen dat ene product. Dus kennelijk zijn ook organisaties die al langere tijd dit beleid hanteren niet in staat het ook daadwerkelijk door te voeren.

De conclusie is dan ook dat als we optelbaarheid van gegevens nastreven – en voor ondersteuning van de besturingsprocessen is dat essentieel – we voor de oplossing ervan ons geld niet per se moeten zetten op een éénleveranciersbeleid. Om optelbaarheid te bereiken is het veel belangrijker om meer aandacht te geven aan de ondersteuning van goed meta- en masterdata-management. Ook hier is een kanttekening op zijn plaats. Het antwoord is simpeler dan de realisatie ervan. In eerste instantie is het een organisatorisch en geen technisch probleem. Wie is verantwoordelijk voor welk deel van de masterdata? Wie is 'eigenaar' van het begrip klant en wie is gemachtigd een nieuwe klant toe te voegen aan het klantenbestand? Verder zijn de technische hulpmiddelen nog beperkt, overigens een soort-

gelijke architectuur als die voor het BI-CPM-systeem kan een goede bijdrage aan de oplossing bieden, maar dat voert te ver in het kader van dit artikel.

Kortom, vanuit een oogpunt van efficiënte en effectieve ondersteuning van besturingsprocessen, pleiten wij voor meer aandacht voor standaardisatie op informatie in plaats van standaardisatie op applicaties. En dit is – hoewel het niet ons primaire werkterrein is – waarschijnlijk ook vanuit het oogpunt van een optimale, efficiënte en effectieve integratie van primaire processen ook geen slecht idee. Natuurlijk is het nastreven van een zekere mate van standaardisatie op een beperkt aantal implementaties van een beperkt aantal producten vanuit dit oogpunt aan te bevelen. Wij zijn van mening dat juist controllers vanuit hun professie een leidende rol in deze discussie zouden moeten spelen en dit terrein, zoals nu al te vaak het geval is, niet moeten overlaten aan de ICT-professionals.

MCA

## Verzameling Wetgeving Financiële Planning 2004

dé uitgave voor professionals  
op het gebied van financiële planning



ISBN: 90 5903 180 6

Prijs: € 41,50,  
met een abonnement  
15% korting

Onder redactie van  
mr. C.B. Baard

Onze uitgaven zijn ook  
verkrijgbaar via de boekhandel

In deze handzame pocket vindt u de belangrijkste fiscale regelgeving die u als professional nodig hebt, verrijkt met elementen die de praktische gebruikswaarde vergroten: in de marge zijn verklarende kantnoten opgenomen en er is een uitgebreid trefwoordenregister. Ook bevatten de artikelen vele verwijzingen naar andere relevante regelgeving.

Bestel via [www.sdu.nl](http://www.sdu.nl)  
of bel (070) 378 98 80

01431/2

koninklijke vermande 