

Wolters Kluwer - Management Informatie Systeem

Hoe heeft WK een internationaal financieel informatiesysteem ontwikkeld, geïmplementeerd en hoe werkt het in de praktijk

Drs. P.C. Kooijmans

1 Inleiding

In dit artikel wil ik de diverse fasen aangeven die geleid hebben tot het huidige management informatiesysteem binnen Wolters Kluwer (WK). Ik praat dan over de periode van 5 jaar, namelijk van 1987 tot heden en zal ingaan op de ontwikkeling, opzet, implementatie en lancering van het systeem alsmede de praktijkervaringen. Vervolgens zal de organisatie van het controlnetwerk aan de orde komen en zullen nog een paar opmerkingen gemaakt worden over de regelgeving. Alvorens hiertoe over te gaan wil ik u graag enige achtergrondinformatie geven over onze uitgeverij.

2 Wolters Kluwer

• Historie

Uitgeven is een relatief oud beroep. Sinds de uitvinding van de boekdrukkunst in de 15e eeuw (in Europa) is ook de functie van uitgever ontstaan. In het begin meestal in combinatie met de drukker. Een uitgever is volgens Van Dale iemand die een publicatie het licht doet zien en het in de handel brengt nadat het gedrukt is. We denken dan meestal aan boeken, tijdschriften, kranten enzovoort doch momenteel zijn ook elektronische producten als CD-ROM's en databanken opgenomen in het productaanbod.

In de loop van 20e eeuw en vooral na de Tweede Wereldoorlog zien we de opkomst van grote en veelal internationale concerns. Kleinere uitgeverijen cq.

drukkerijen worden opgekocht of fuseren.

De oorsprong van de Wolters Samsom Groep NV dateert van 1836 (Wolters), 1858 (Noordhoff) en 1882 (Samsom) toen de grondleggers mogelijkheden zagen in het uitgeven voor het onderwijs en in formulieren voor gemeenten/overheidsadministraties. De oorsprong van Kluwer was de eenmanszaak van Aebele Everts Kluwer die in 1889 een boekhandel in Veendam oprichtte en van daaruit (educatieve) boeken uitgaf.

De Wolters Samsom Groep kwam tot stand door middel van een aantal fusies te weten J.B. Wolter's Uitgeversmaatschappij NV en NV Erven P. Noordhoff (1968) tot Wolters Noordhoff; Samsom NV (inclusief A.W. Sijthoff's Uitgeversmaatschappij NV) met Wolters Noordhoff met als nieuwe naam NV ICU, Informatie en Communicatie Unie. Later werd de naam gewijzigd in Wolters Samsom Groep NV.

Een aantal ondernemingen binnen Wolters Kluwer zijn nog ouder dan de vorengenoemde bedrijven zoals de medio 1990 geacquireerde medische uitgeverij J.B. Lippincott die in 1792 in Philadelphia/USA werd opgericht.

Wolters Kluwer N.V. is medio 1987 ontstaan uit een fusie tussen Wolters Samsom Groep N.V. (WSG) en Kluwer N.V. na een hevig gevecht met

Drs. P.C. Kooijmans, registeraccountant, is conserndirecteur Administratie & Control van Wolters Kluwer N.V. Hij heeft Economie en Accountancy gestudeerd aan de Vrije Universiteit te Amsterdam. Bedrijfservaring opgedaan bij Peat Marwick Mitchell, daarna werkzaam geweest bij Van Gelder Papier, VNU en sinds 1987 bij Wolters Kluwer.

Elsevier N.V. die Kluwer 'vijandig' wilde overnemen. In de zomermaanden van 1987 kende iedereen in Nederland de kleine internationale uitgeverij WSG die als 'white knight' optrad in het gevecht om de meerderheid van de aandelen van Kluwer.

In Nederland zijn de grootste uitgeverijen VNU, Elsevier en Wolters Kluwer. Wereldwijd nemen de Nederlandse uitgeverijen een aardige middenpositie in op de wereldranglijst. Hierbij moet zeker bedacht worden dat een aantal grote uitgeverijen uitgebreide belangen hebben in massamedia als TV, muziek en film.

Dat de tijd bij uitgeverijen niet stilstaat blijkt uit de berichten dat Reed (UK) en Elsevier samen verder willen gaan.

• *Strategie en organisatie*

Na de fusie is de nieuwe onderneming voortvarend te werk gegaan en momenteel is Wolters Kluwer actief in zeven landen in Europa en in de Verenigde Staten van Amerika.

De strategie is helder en de doelstellingen – expliciet in het jaarverslag vermeld – zijn kort en krachtig geformuleerd. De onderneming heeft zijn kernactiviteiten gedefinieerd en heeft de laatste jaren een beleid gevoerd van autonome groei, acquisities en desinvesteringen van niet-kernactiviteiten binnen (vooraf) gepubliceerde strategische en financiële doelstellingen.

• *Kerncijfers*

Over de periode 1987-1991 is de netto omzet van f 1,7 miljard in 1987 toegenomen tot f 2,4 miljard over 1991. Het bedrijfsresultaat steeg van f 173 mln tot f 362 mln, waarmee de marge (bedrijfsresultaat als percentage van de omzet) steeg van 10,5% tot 15,2%. De netto winst nam toe van f 89 mln tot f 214 mln, waarmee de netto marge op 9% kwam. Het aantal aandelen (op basis 'fully diluted', dat wil zeggen inclusief in aandelen om te zetten convertibles, cumulatief preferente aandelen en aandelenopties) steeg van 53 mln naar 64 mln. De winst per aandeel 'fully diluted' verdubbelde in vijf jaar tot f 3,46 in 1991.

Momenteel heeft de onderneming circa 8.000 medewerkers in dienst.

De activiteiten in Nederland bedragen momenteel

42% van de omzet tegenover 57% in 1987. Dit is de resultante van het gevoerde beleid van de groei in kernactiviteiten en internationalisatie, dat bij Wolters Kluwer hoog in het vaandel staat.

De in 1991 geformuleerde doelen voor 1994 zijn:

- Omzet van f 2,7 miljard in kernactiviteiten.
- Bedrijfsresultaat-marge van ten minste 17% van de omzet.
- Geografische spreiding Nederland/andere landen van omzet en resultaat van 40%/60%.
- Gedurende de periode tot en met 1994 een gemiddelde groei van de winst per aandeel 'fully diluted' van circa 15% per jaar.

3 Ontstaan/uitgangspunten management informatiesysteem (MIS)

• *Waarom behoefte aan een management informatiesysteem*

De behoefte aan een goed MIS kwam voort uit de strategie en noodzaak om een transparante organisatie en daarbij behorende besturingsinstrumenten op te zetten. Een goed MIS was essentieel om de (nieuwe) organisatie met betrekking tot de afgesproken doelen te kunnen volgen en eventueel beslissingen te nemen omtrent bijsturingsacties.

Nadat de grootste fusie-perikelen voorbij waren, heeft in 1988 een klein groepje onder leiding van een Raad van Bestuurslid, dat verantwoordelijk was voor de financiële portefeuille, een management informatiesysteem-model ontwikkeld. Hierbij werd gebruik gemaakt van ervaringen van de werkgroepen op het gebied van beheersen van informatiestromen, internationalisatie, internationale regelgeving, administratie, control en het omgaan met veranderingsprocessen. Bij de opzet van MIS werd gebruik gemaakt van een externe consultant en zijn aanpak en structuur ook regelmatig met de externe accountant besproken.

• *Eisen waaraan voldaan moest worden*

Het MIS moest de Raad van Bestuur ondersteunen in haar hoofdtaken, te weten :

- Vaststellen concernstrategie.
- Bewaken concernstrategie.

- Human resource management.
- Verzorging financieringsmiddelen.
- Afleggen eindverantwoording.

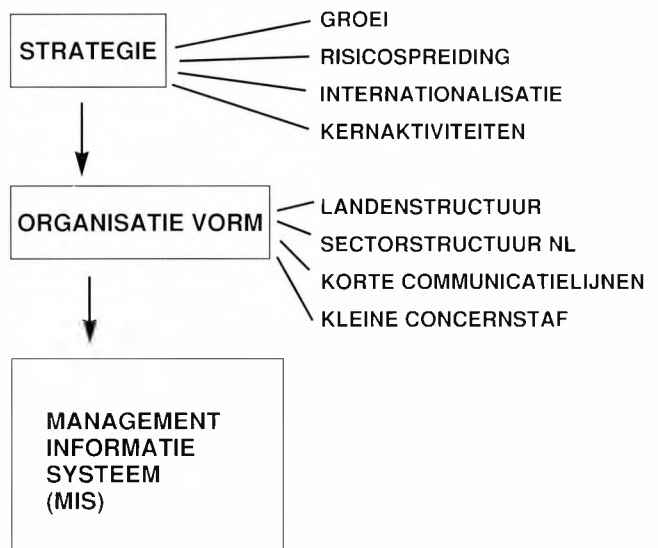
Naast de gebruikelijke voorwaarden als consistentie, uniformiteit, betrouwbaarheid, tijdigheid en transparantie waren de aan MIS gestelde eisen :

- er dient een duidelijke koppeling te zijn tussen strategie, begroting en periodieke voortgangsrapportage (zie *figuur 1*);
- de informatiebehoefte van de Raad van Bestuur moet in hoofdlijnen zijn gedefinieerd, zodat een gestructureerd systeem van rapportage opgezet kon worden;
- concentratie op sleutelindicatoren;
- adequate centrale 'control' na kernconsolidatie op concernniveau;
- Keep it simple!

Het resultaat van deze exercitie was een MIS dat voortkwam uit strategie en organisatiestructuur zoals in *figuur 2* aangegeven.

Figuur 2: Wolters Kluwer

SAMENHANG STRATEGIE EN RAPPORTAGESYSTEEM



Figuur 1



• Implementatie management informatiesysteem

De volgende factoren hebben bijgedragen aan het doen slagen van deze implementatie:

- consistente strategie met heldere doelstellingen;
- duidelijke organisatiestructuur met korte communicatielijnen;
- normatieve management structuur met dezelfde beleids- en beheersinstrumenten in het gehele concern;
- het bieden van uitdagingen en kansen aan medewerk(st)ers naast een aantal administratieve en rapporteringselementen:
- beperkte (concern) rapportageset (cijfers + toelichting);
- vooraf vastgelegde rapportagedata;
- duidelijke gedefinieerde begrippen en waarde-ringsgrondslagen;
- beschreven procedures (gelijk voor iedereen);
- helder rapportagemodel;
- zo weinig mogelijk wijzigingen maken in vorenstaande en concentreren op kwaliteitsverbetering van de informatie(stromen).

Het was van groot belang dat het MIS door de Raad van Bestuur vanaf het begin werd gedragen. Daardoor was het, ondanks de gebruikelijke invoeringsstrubbelingen, mogelijk het MIS versneld ingevoerd te krijgen binnen de Wolters Kluwer organisatie.

De lancering van MIS vond plaats in het vierde kwartaal van 1988 en vanaf de begroting 1989 werden de begrotingen volgens de nieuwe manier opgezet. Door een aantal bijeenkomsten met verantwoordelijke directies en hun financiële mensen kon het proces betrekkelijk snel tot stand worden gebracht.

4 Praktijkervaringen

• Rapportagestructuur

Periodiek (maand en kwartaal) wordt door landen/sectoren een rapportageset aangeleverd op concernniveau die bestaat uit cijfers en toelichting/highlight. In de toelichting wordt naast een overzicht van belangrijke gebeurtenissen aandacht besteed aan de gang van zaken van de rapporterende eenheden (werkmaatschappijen/business units), financiële analyse, strategische projecten, human re-

sources, automatisering enzovoort.

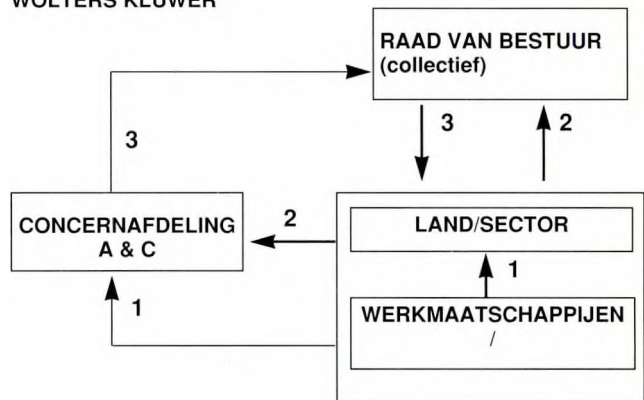
Het zal logisch zijn dat het na een fusie even duurt voordat de organisatie de nieuwe (rapportage)structuur begrijpt en accepteert. Dat was en is nog steeds een proces van continue aandacht: uitleggen van het waarom en hoe enzovoort en vervolgens concrete afspraken maken wanneer het ook feitelijk gedaan moet zijn.

Dit is des te belangrijker omdat in de afgelopen jaren de dynamische organisatie zeker niet tot rust is gekomen door organisatorische wijzigingen als gevolg van de beleidsuitgangspunten, beter benutten van de concernmogelijkheden en aanpassingen aan de marktwijzigingen.

De rapportagestructuur volgt rapportagemodel zoals in *figuur 3* waarbij de hiërarchische lijn loopt van Raad van Bestuur naar Land/sectordirectie en werkmatschappij/business unit vice versa. De concern(staf)afdeling Administratie & Control zorgt voor het verwerken van de basisinformatie(begroting en periodieke rapportage) ten behoeve van de Raad van Bestuur.

Figuur 3

WOLTERS KLUWER



- 1 Basis informatie (cc.: Concernafdeling Adm. & Control)
- 2 Highlight informatie door land/sector directies (cc.: concernafdeling Adm. & Control)
- 3 Concern informatie (cc.: land/sector)

• Tussentijdse evaluatie met land/sector

Nog steeds wordt het MIS en de kwaliteit ervan frequent aan de orde gebracht zowel binnen de Raad van Bestuur als op land/sectorniveau. Voor belangrijke onderdelen als begroting en jaarafsluiting vinden

elk jaar bijeenkomsten plaats met land/sectorcontrollers om de gestelde rapportagedata te realiseren en de bottlenecks vooraf nogmaals te bespreken. Tijdens een jaarlijkse rondgang van mij met mijn hoofd concernadministratie langs alle landen/sectorcontrollers (na de jaarafsluiting in de maanden mei/juni) komen naast afsluitfouten en attentiepunten en opmerkingen van de accountant altijd het MIS en de verbetering/uitbouw ervan aan de orde.

• *Voortdurende afstemming informatiebehoefte Raad van Bestuur (RvB)*

Een MIS is nooit helemaal compleet. De informatie die de RvB nodig heeft om het concern te besturen dient continu bekeken te worden. De basisgegevens (resultatenrekening, balans, liquiditeitsontwikkeling, cash flow en gegevens over personeel en investeringen) worden gehandhaafd maar daarnaast vindt versnelling en verfijning van de informatie plaats. Ook het beperken van informatie komt ter sprake naast het in de rapportage uitbreiden met belangrijke aandachtsgebieden.

• *Hulpmiddel FIETS*

Om een concern als Wolters Kluwer in staat te stellen snelle en betrouwbare interne management informatie te leveren hebben wij in 1990 een nieuw consolidatie- en rapportagesysteem geïnstalleerd. Een pakket genaamd Micro Control dat door veel grote internationals wordt gebruikt. Wij hebben dit systeem de toepasselijke naam FIETS (Financial Information Executive Transparant System) gegeven. Een hulpmiddel dat prima helpt om de interne en externe verslaggeving te realiseren.

• *Hulpmiddel FAC-Manual*

Pas in 1991 waren wij in staat vele instructies en procedures rond onze MIS vast te leggen in een (engelstalig) losbladig handboek genaamd 'Finance Accounting & Control Manual'. De meeste elementen hierin waren natuurlijk reeds bekend in onze organisatie doch het bundelen van instructies en procedures geeft een goede houvast voor de vele gebruikers. Ook voor het inwijden van nieuwe medewerk(st)ers wordt deze manual goed gebruikt. Een jaarlijkse update wordt door de concernstafafdeling 'Accounting & Control' verzorgd.

Tezamen met de 'Corporate Manual' die verant-

woordelijkheden en bevoegdheden van de diverse niveaus beschrijft binnen de Wolters Kluwer organisatie, liggen de basissystemen overzichtelijk vast en worden misverstanden en onduidelijkheden zoveel mogelijk voorkomen.

5 Organisatie/Controlnetwork

In alle landen en sectoren zijn financiële directieuren/sectorcontrollers aangesteld die verantwoordelijk zijn voor de informatiestromen. In beginsel zijn deze personen Nederlanders. De financiële mensen zijn het aanspreekpunt voor het de concern(staf)afdeling A&C en er bestaat een frequent contact naast de normale periodieke rapportages (cijfers en toelichtingen).

De managers die het dichtst bij de markt staan zijn lokale mensen. Zij kennen de markt/klanten/auteurs enzovoort het best. De Nederlanders spreken onze taal en zijn een prima intermediair in het vertalen naar twee kanten.

Regelmatige bijeenkomsten, waaronder de jaarlijkse International Finance Meeting, zorgen voor het uitwisselen van informatie over Wolters Kluwer en doet de samenwerking veel goeds.

Van groot belang is de werking van 'Early warning' die zorgt voor het weten op concernniveau van belangrijke probleemgebieden en voordelen op diverse gebieden.

Daarnaast dient de financiële man bij voor Wolters Kluwer nieuwe uitgeverijen of opleidingsbedrijven zo snel mogelijk het Wolters Kluwer MIS daar ingevoerd te krijgen zodat de nieuwe loot snel transparant wordt en daardoor beter beheersbaar.

6 Toekomst

Continue verfijningen in gebruiksmogelijkheden en technische innovaties zorgen dat MIS een levend systeem blijft en als zodanig ook door Raad van Bestuur/top-management gebruikt wordt. Een MIS is nooit klaar. Altijd dient een onderdeel aangepast te worden aan gewijzigde inzichten en technische mogelijkheden.

Verfijning van het instrument is gewenst en noodzakelijk. Ondersteuning van het management is al-

leen mogelijk door een nauwe samenwerking en weten wat er speelt binnen een organisatie. Het continu aandacht vragen en besteden aan financieel management blijft een hoge prioriteit houden. 'Education permanent' moet.

7 Regelgeving

De waarderingsgrondslagen staan jaarlijks in de belangstelling, zeker na de fusie in 1987 en het harmoniseren van grondslagen binnen de uitgeverijen. Er is frequent overleg met de externe accountant over deze materie gegeven de verschillende landen waar wij werkzaam in zijn.

• *Externe verslaggeving*

Wolters Kluwer richt haar jaarrekening in volgens de voorschriften van BW Boek 2, titel 9. De waarderingsgrondslagen zijn vermeld in de toelichting van ons jaarverslag. Van belang zijn met name consolidatiegrondslagen, de waardering van activa en passiva, in het bijzonder voorraden en debiteuren binnen uitgeverijen. Omdat reeds voor de fusie in 1987 goede contacten bestonden tussen de grote uitgeverijen konden de jaarrekeningen van Wolters Samsom Groep en Kluwer relatief makkelijk verwerkt worden.

De laatste jaren hebben in het teken gestaan van het harmoniseren van de interne regels dat echter weinig materiële effecten heeft opgeleverd.

Wel was het activeren in uitgaverechten in 1990 een belangrijke wijziging in vergelijking met het verleden. Deze wijziging van waarderingsgrondslagen is tot stand gekomen na overleg van de drie grote Nederlandse uitgeverijen en hun externe accountants.

• *Formele jaarrekeningen*

In de verschillende landen dient Wolters Kluwer te voldoen aan de geldende regelgeving. De financiële directeurs in de landen hebben hierbij overleg met het concernkantoor en de accountants ter plaatse.

8 Samenvatting en conclusie

Om een grote onderneming voortvarend te kunnen beheersen en de (strategische) doelstellingen te kunnen realiseren dient een onderneming, naast veler-

lei andere belangrijke zaken, de beschikking te hebben over een goed management informatie-systeem.

Zeker bij een internationaal bedrijf is een betrouwbaar systeem van levensbelang. Indien de afspraken omtrent de gestelde doelen goed zijn vastgesteld en besproken en commitment bestaat om ze te behalen dient de werkelijkheid frequent getoetst en beoordeeld te worden.

Een MIS, dat niet alleen financieel gericht is, is een belangrijk hulpmiddel bij het realiseren van doelen (Management by objectives) en dient naast het (formeel) afleggen van verantwoording ook als basis voor besluitvorming. Snelle en betrouwbare informatie kan bijdragen tot het beter beheersen van een organisatie. Early warning heeft de mogelijkheid adequate maatregelen te nemen voordat het wellicht te laat is. Goede informatie geeft de mogelijkheid te concentreren op uitzonderingen (Management exception).

Wolters Kluwer erkent het belang van een goed MIS en maakt daarbij gebruik van kennis en kunde in de verschillende bedrijven. Het is onmogelijk om een concern te leiden waarbij transparantie ontbreekt. MIS kan daarbij een rol spelen.

Doordat MIS door alle management niveaus wordt gedragen en door de concernleiding geëist wordt, werkt het. Continue aandacht is onontbeerlijk, evenals een continue evaluatie van het nut van het hulpmiddel.

Uit de praktijk blijkt dat MIS goed werkt. Ieder mens heeft behoefte aan informatie, wil graag vooraf weten wat hij/zij moet doen, wil erover kunnen en blijven praten. Een helder beleid en een adequate organisatie dragen bij tot een optimaal gebruik van het instrument MIS.

De voorzitter van de Raad van Bestuur van Wolters Kluwer zei het kort geleden zo: 'Als ons planning-systeem de bloedsomloop is, dan is het rapportagesysteem ons zenuwstelsel.'