



Factsheet: Managementinformatie

Algemeen

De dynamiek en de snelle ontwikkelingen in de huidige samenleving maken het voor organisaties van cruciaal belang dat de managementinformatie op orde is. Dit betekent dat de informatie tijdig beschikbaar is maar ook ondersteunend is aan de sturing en beheersing van de organisatie. In de managementinformatie dienen tevens de eventuele corrigerende maatregelen van het management te worden opgenomen alsmede de resultaten daarvan.

Hierbij is niet alleen financiële informatie van belang maar ook kwalitatieve informatie en informatie over de omgeving waarin de organisatie moet opereren. Een nuttig concept hierbij is het concept van de Business Balanced Scorecard.

Opbouw van managementinformatie

Rapportages van managementinformatie dienen naar hun aard transparant te zijn. Hiermee wordt bedoeld dat de te verschaffen informatie inzicht geeft in de economische feiten achter de getallen.

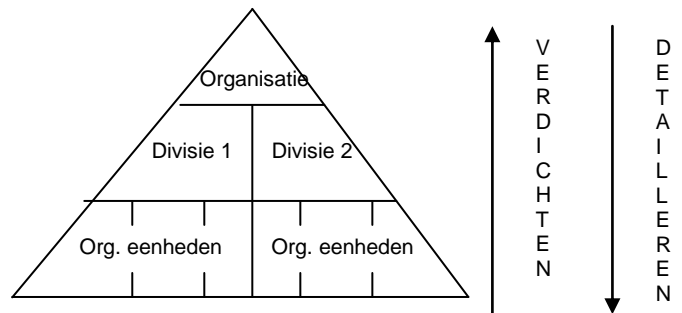
Bij het verschaffen van informatie in een (grote) organisatie doet zich de problematiek van data-aggregatie voor. Aggregatie van informatie bevordert de overzichtelijkheid maar gaat daardoor ten koste van de inzichtelijkheid. Behoud van de inzichtelijkheid is echter mogelijk door middel van het aanbrengen van lagen in de informatievoorziening op elk managementniveau. Indien wordt uitgegaan van een opbouw van de informatieverschaffing in drie lagen kan de volgende opbouw worden gehanteerd:

- Laag 1: Globaal overzicht van de ontwikkelingen van de organisatie(-onderdelen en activiteiten). De kritische control variabelen dienen in deze laag aan de orde te komen.
- Laag 2: Cijfers, overzichten en toelichting op de in de laag 1 gepresenteerde informatie.
- Laag 3: Nadere detaillering van in laag 2 verstrekte informatie.

Van belang is dat de informatieverschaffing van hoog tot laag naadloos op elkaar aansluit. Voordeel hiervan is dat in specifieke omstandigheden het betreffende management de gewenste verdere detaillering een niveau lager bij het management kan opvragen.

Concept van de informatiepiramide

Het is zinvol om in de opzet van de periodieke informatieverschaffing gebruik te maken van de principes van de informatiepiramide. Deze piramide gaat uit van een gelaagdheid in de verschillende rapportages waarbij ieder hoger niveau een verdichting van informatie betreft en ieder lager niveau een verdere detaillering. Een dergelijke piramide kan er als volgt uitzien.



Figuur: Informatiepiramide

Indien de informatiepiramide wordt gebruikt in de periodieke informatievoorziening betekent dit dat het verantwoordelijke management op alle niveaus een rapportage krijgt die op haar verantwoordelijkheid is afgestemd. Het is aan te bevelen om hierbij zoveel als mogelijk te werken met toegespitste dash boards.

Effectiviteit van managementinformatie

De effectiviteit van een geheel van managementinformatie wordt bepaald door de volgende factoren:

- Strategie en managementstijl;
- Organisatie van de controlfunctie;
- Inhoud en gebruik van managementinformatie;
- Knelpunten rond informatie.

Het is voor elke organisatie van belang dat haar managementinformatie is afgestemd op haar besturingsconcept en de situatie waarin zij verkeert.

Ondernemend rapporteren

Het verschaffen van informatie aan de verschillende managementniveaus dient gebaseerd te zijn op het concept van ondernemend rapporteren. Essentiële kenmerken van ondernemend rapporteren zijn dat de te verschaffen verantwoordingsinformatie zodanig is gestructureerd dat een goed en hanteerbaar beeld wordt verschaft van de prestaties van de organisatieonderdelen en van de wijze waarop het management functioneert. Het accent van de rapportage is bij ondernemend rapporteren gelegen op voorgenomen en in gang gezette acties. Het gaat bij ondernemend rapporteren niet primair om de verklaring van de verschillen in het verleden maar om vast te stellen of en in hoeverre bijsturing (extra actie) nodig is om de gestelde doelen te bereiken.

Indeling van rapportagemodellen

De overzichten met betrekking tot opbrengsten en/of kosten dienen aan te sluiten bij de methode van ondernemend rapporteren. Naast historische informatie dient de rapportage vooral gericht te zijn op de toekomstige ontwikkelingen die worden verwacht en die mede gebaseerd zijn op de eventuele acties door het verantwoordelijk management. In het algemeen dienen in



Factsheet: Managementinformatie

een rapportagemodel de volgende kolommen te worden opgenomen:

- a. werkelijk periode;
- b. (on-)gunstiger t.o.v. budget voor a.;
- c. werkelijk tot en met periode;
- d. (on-)gunstiger t.o.v. budget voor c.;
- e. actuele prognose resterend deel van het jaar;
- f. (on-)gunstiger t.o.v. budget voor e.;
- g. actuele prognose gehele jaar;
- h. (on-)gunstiger t.o.v. budget voor g.;

In de tekstuele toelichting van de managementinformatie dienen tenminste de volgende onderwerpen aan de orde te komen:

- analyse gerealiseerde resultaten;
- de niet financiële indicatoren gericht op de kritische succesvariabelen van de organisatie;
- te onderkennen risico's voor de komende periode;
- de te nemen maatregelen ten behoeve van het realiseren van de doelstellingen en/of het bereiken van maximaal haalbare resultaten;
- de resultaten van de genomen maatregelen vertaald naar de actuele prognose;
- reactie van de controller op de rapportage van het management.

Nadere informatie

Voor nadere informatie kunt u contact met mij opnemen. Mijn telefoonnummer is: 06-29043589 of: e-mail: renepetri@petrimanagement.nl. Ook kunt u de website bezoeken: www.petrimanagement.nl.

René Petri
december 2014.