

WHITEPAPER MANAGEMENT INFORMATIE

Loop voor op uw concurrenten en NEEM SLIM uw MANAGEMENTBESLISSINGEN

Inleiding

Dat de effecten van verkeerd geïnterpreteerde informatie groots kunnen zijn blijkt wel uit het krantenartikel 'De wereld vergaat niet in 2012'. Toets '2012' in op uw zoekmachine en u vindt websites, blogs, fora, zelfs hulppakketten worden aangeboden van mensen die denken dat de wereld zal vergaan op 21 december 2012. En dit allemaal gebaseerd op interpretaties van berekeningen van een aloude beschaving, de Maya's.

Analoog geredeneerd zou dit ook kunnen gebeuren met de Management Informatie binnen uw organisatie. Onbetrouwbare informatie in rapportages, te weinig of juist te veel informatie, kunnen een domino-effect ontketenen in uw organisatie en uiteindelijk leiden tot het nemen van verkeerde managementbeslissingen met alle gevolgen van dien zoals: verslechtering van uw concurrentiepositie, de continuïteit van bedrijfsprocessen komen onder druk, meer weerstand bij veranderingen binnen uw organisatie. Dit kunnen de gevolgen zijn van een Management Informatiestructuur die niet voldoet aan de hedendaagse eisen die gesteld worden aan organisaties. Zorg dat u voorop loopt en dat u slim uw managementbeslissingen kunt nemen!

Bedrijven en instellingen staan voortdurend in de schijnwerpers als het gaat om de kwaliteit van hun functioneren en het naleven van regels. Diverse partijen, zoals klanten, management, werknemers, overheid, maatschappelijke organisaties, financiers en toeleveranciers hebben belang bij een goed functioneren van de organisatie. In het kader van goed maatschappelijk ondernemerschap verplichten bedrijven zich tot het registreren en rapporteren van hun activiteiten. Het **Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)** heeft hierin inmiddels een prominente plaats veroverd.



'De wereld vergaat niet in 2012'

Goed nieuws: de wereld vergaat niet op 21 december 2012. Althans, dat beweren wetenschappers die zich verdiept hebben in de Maya-kalender.

De vrees dat het einde der tijden op 21 december 2012 aanbreekt berust op een rekenfout, zo blijkt uit een artikel in het tijdschrift Natuurwetenschap en Techniek (NWT).

De oude Maya's hielden er een ingewikkelde kalender op na. Toen de Spanjaarden in de zestiende eeuw het Mayarijk in Zuid-Amerika veroverden, bleek dat de tijdstelling van de Maya's niet zo eenvoudig te vertalen was naar de christelijke kalender. Wetenschappers kwamen er na lang onderzoek achter dat in de Maya-mythologie de scheppingsdatum op 11 augustus van het jaar 3114 voor Christus lag en dat het eind van de telling op 21 december 2012 ligt.

Aanhangers van complottheorieën en andere paniekzaaiers gingen er vervolgens van uit dat over twee jaar een apocalyptisch einde komt aan de wereld zo-

als we die kennen. Op internet wemelt het van de websites waarop mensen hier onheilspellende teksten over schrijven, en er bestaan zelfs mensen die hun spaargeld opmaken 'omdat je er na 2012 toch niets meer aan hebt'.

Maar alles blijkt te berusten op een rekenfout, zo becijferde aardwetenschapper Andreas Fuls. Hij promoveerde in 2006 aan de Technische Universiteit Berlijn. Op basis van een oude Mayatabel waarop de standen van Venus staan en nieuw ontdekte inscripties en voorwerpen kwam hij erachter dat Mayakalender pas stopt op 21, 22 of 23 december 2220. Bovendien denkt hij dat de tijd daarna ook bij de Maya's gewoon doorgaat: hij vermoedt dat de Maya's doodleuk opnieuw zouden zijn begonnen met tellen.

Bron: Novum, 26 oktober 2009

Definitie Management Informatie

'Management Informatie' is consistente, relevante en betrouwbare informatie ten behoeve van sturing van processen op operationeel niveau, het bewaken van de aanwending van bedrijfsmiddelen en budgetten op tactisch niveau en het bewaken van 'de koers' van de totale organisatie op strategisch niveau.

Management Informatie is uiteraard niet primair op de buitenwereld gericht. Een gestructureerd pakket aan Management Informatie zorgt vooral intern voor een gerichte analyse en sturing van de bedrijfsactiviteiten. De kwaliteit van de informatie is mede bepalend voor de mate waarop op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau beslissingen genomen worden.

De beschikbaarheid van Management Informatie binnen een bedrijf blijkt vaak historisch gegroeid. Output is afkomstig van diverse systemen en processen die continue aan verandering onderhevig zijn. Systemen zijn gebaseerd op veelsoortige technologieën, vaak afkomstig van diverse leveranciers.

Voorkomende obstakels:

- het opstellen van de jaarstukken is een enorme uitdaging
- het is moeilijk om actuele én betrouwbare informatie te verzamelen
- de samenhang tussen de diverse rapportage-items is niet altijd duidelijk
- er is een tekort aan relevante informatie
- er is veel overbodige informatie
- de rapportagesystemen zijn niet (volledig) geschikt voor de informatievraag die u heeft, zeker gezien de steeds veranderende bedrijfsdoelstellingen

Deze whitepaper beschrijft de kortste weg naar een effectieve Management Informatiestructuur.

Ontwikkelingen

De wijze waarop bedrijven hun (financiële) processen bewaken en bijsturen heeft een revolutionaire ontwikkeling doorgemaakt. Het statische karakter is verdrongen door kortcyclisch volgen van de bedrijfsontwikkelingen en het daaruit voortvloeiend kortcyclisch handelen.

Organisaties veranderen met enige regelmaat van structuur. Daarmee is het flexibel kunnen inspelen op veranderingen een strategische factor geworden. Samenwerkingsverbanden, fusies, overnames en ontvlechtingen volgen elkaar in snel tempo op.

Management Informatie is voor organisaties van strategisch belang en het ondersteunt als sturingsmiddel de organisatie in het bieden van transparantie, het afleggen van verantwoording en het beter organiseren van de eigen bedrijfsvoering. Daarnaast worden steeds meer branchecodes geïntroduceerd waarmee rekening moet worden gehouden maar die helaas nog te vaak ervaren worden als extra druk op de informatievoorziening. Deze codes werken volgens het principe 'pas toe' of 'leg uit'. Vooral het laatste legt nadruk op de wijze waarop het Management Informatieproces is georganiseerd. Feitelijk kunnen deze branchecodes door organisaties juist gezien worden als hefboom voor het herstructureren van de interne informatievoorziening.

Meestal ligt de basis van de input voor Management Informatie op operationeel niveau. Als gevolg van het gekunsteld verwerken van de managementinformatie herkennen de operationeel managers hun eigen input niet meer in de rapportages. Daarbij verschilt de vraag naar Management Informatie sterk op diverse niveaus in de organisatie (strategisch, tactisch en operationeel). Soms is er sprake van spraakverwarring en intensieve samenwerking kan op dit vlak uitblijven. Een goede Management Informatiestructuur is in deze tijden daarom onmisbaar. Flexibiliteit van Management Informatiesystemen is vereist, echter de praktijk laat zien dat deze flexibiliteit vaak ver te zoeken is.

We leven in een informatiemaatschappij. Aan de ene kant hebben we de vragende overheid en andere controlerende instanties die met steeds nieuwe of aangepaste regelgeving aanspraak maken op de flexibiliteit van de informatievoorziening. Aan de andere kant is er de organisatie zelf die vanuit de veranderende strategische en tactische doelstellingen eveneens de druk verhogen. Ook speelt de publieke opinie meer dan ooit een belangrijke rol, vroeger via de politiek, nu rechtstreeks. De mate waarin bedrijven en instellingen de Management Informatie op orde hebben, bepaalt in sterke mate hoe zij in staat zijn te reageren op marktontwikkelingen, organisatorische veranderingen en vragen van belanghebbende partijen.

Weinig organisaties hebben de behoefte of de mogelijkheid om bij veranderingen het Management Informatiesysteem en de input leverende applicaties te vervangen. De bedrijfsmatige en financiële impact hiervan is té groot. Ook ontbreekt

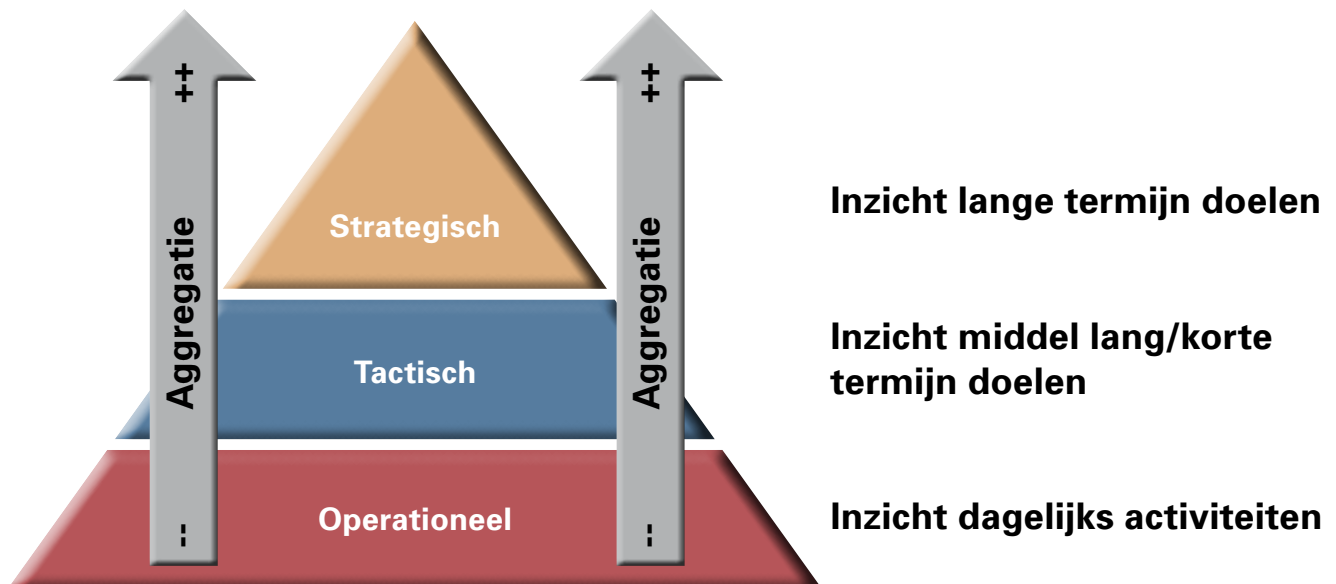
vaker de kennis om het probleem aan te pakken. De oplossing is meer te vinden in het maximaal handhaven van de gebruikte applicaties en het creëren van een Management Informatieschil om de applicaties heen.

Veel bedrijven en instellingen stappen over op een nieuw informatiesysteem. Daarbij kiezen ze vaak nieuwe leveranciers. Verouderde software, fusies en de behoefte aan nieuwe functionaliteit vormen de drijfveren voor de aanschaf van een modern en flexibel bedrijfspakket.

Bron: Computable in relatie tot ontwikkelingen binnen woningcorporaties

Management Informatie

Management Informatie is nodig om op diverse niveaus in de organisatie te monitoren en te handelen:



Tijdens de dagelijks operationele werkzaamheden wordt vaak gestuurd op vele parameters (aantal openstaande orders, voorraadniveau, etc.) met een laag aggregatieniveau. Op tactisch niveau stuurt de organisatie op middellange termijn doelen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het terugdringen van de logistieke kosten met 5%. Gegevens worden op dit niveau vaak op maandbasis geaggregeerd. Op strategisch niveau wordt de organisatie vaak per kwartaal of jaarlijks op basis van slechts enkele KPI's (productiviteit, winstgevendheid, concurrentiepositie, technologisch leiderschap, etc.) bestuurd. Ervaring leert dat dit tussen de 5-10 KPI's ligt.

Naarmate men dus 'hoger' in de organisatie komt zal het aggregatieniveau van de informatie alleen maar toenemen. Dit geldt tevens voor de complexiteit ten aanzien van de wijze waarop een stuurgegeven tot stand komt. Het bepalen van bijvoorbeeld de KPI 'klanttevredenheid', vaak opgebouwd uit vele kengetallen, zal meer energie kosten dan het traceren van het aantal openstaande orders. Regelmatig herkent degene die de input levert zich niet meer in de output (rapportage). Cijfers zijn niet transparant en de wijze van interpretatie blijkt niet consistent omdat verschillende afdelingen verschillende definities hanteren voor hetzelfde stuurgegeven.

Ook de synergie tussen de externe informatievraag en de rapportage van de interne bedrijfsvoering is niet altijd duidelijk of zelfs afwezig. Een goede informatiestructuur, inclusief het beheerproces om noodzakelijke veranderingen rondom de informatiestructuur te managen, is de basis voor een goed functionerend bedrijf en een op maat gesneden verantwoording naar de buitenwacht, waaruit interne risicobeheersing en transparantie van de controlesystemen blijkt.

In de praktijk blijkt het leveren van de juiste informatie niet altijd even eenvoudig, zo niet een hells karwei.

Mogelijke oorzaken hiervan zijn:

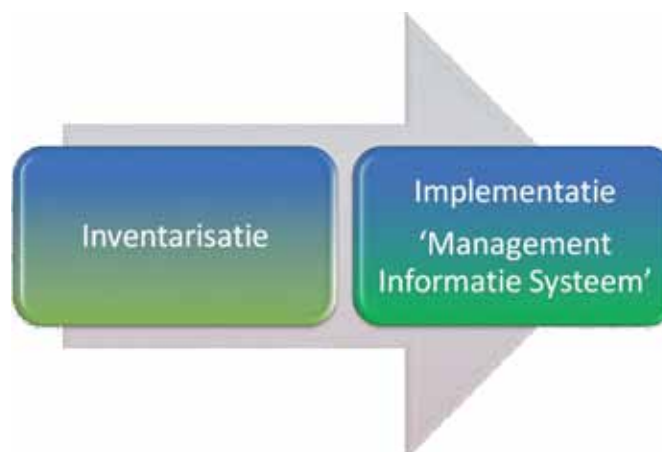
- informatievoorziening is niet centraal georganiseerd, eigenaarschap van informatiedomeinen is niet geregeld. Versnipperd over de organisatie wordt informatie uit verschillende systemen samengesteld;
- hulpmiddelen zijn ouderwets en niet toekomstvast;
- veranderingen binnen de organisatie, zoals reorganisatie van afdelingen en wijzigingen in de BV-structuur, hebben gevolgen voor de rapportages uit de diverse systemen en applicaties.
- informatievoorziening is niet altijd consistent. Verschillende definities voor dezelfde data-elementen worden gebruikt. Relatie tussen definities is onderbelicht;
- er heerst onzekerheid ten aanzien van betrouwbaarheid;
- veel ad-hoc vragen kunnen alleen door middel van arbeidsintensieve werkzaamheden (handwerk) ingevuld worden;
- complexiteit met betrekking tot de vertaling van gegevens naar de gewenste informatie en kennis;
- de wil om informatie af te staan ontbreekt. Inzicht lijkt soms niet altijd gewenst ('silo effect').

Om deze problemen te voorkomen is het van belang het directe verband tussen de applicatie en Management Informatie los te laten. Wijzigingen in organisatie of informatiemodel hebben hierdoor geen impact op het systeem of de applicatie.

Aanpak

Bovengenoemde problematiek vraagt om een gerichte aanpak. Deze aanpak onderscheidt zich door:

- de focus op de feitelijke managementbehoefte en de strategie als vertrekpunt;
- het definiëren van de rapportage-items en de onderlinge samenhang;



- de aandacht voor de technische architectuur van de rapportage-omgeving;
- de aandacht voor de beheerprocessen.

Van daaruit is het samenstellen van de gewenste rapportages overzichtelijk.

Inventarisatie en analyse

De 'inventarisatie en analyse fase' is wellicht de belangrijkste fase in het traject naar een uitgebalanceerde Management Informatiestructuur. Binnen de inventarisatie en analyse fase is aandacht voor scope bepaling, vaststellen van de noodzakelijke en gewenste output, vaststellen van de huidige output en, niet onbelangrijk, het vaststellen van de hiervoor noodzakelijke input. Er is tijdens deze fase bijzonder veel aandacht voor het gezamenlijk bepalen en afstemmen van de definities van de rapportage-items. Deze worden hierdoor eenduidig en transparant neergezet en als bijkomend onderdeel ontstaat draagvlak voor het toekomstige Management Informatie Systeem.

De onderliggende softwarearchitectuur maakt deel uit van de inventarisatie: Wat hebben we? Wat hebben we nodig? Dit alles in het licht van betrouwbaarheid, eenduidigheid en kwaliteit. Uitgangspunt is hierin dat bestaande systemen maximaal gebruikt blijven en de oplossing wordt gezocht in het her-

structureren van de gewenste informatie en het herdefiniëren van de interface-laag tussen applicaties en rapportage.

Implementatie

Na het analyseren van de verkregen gegevens volgt de implementatie. Aan het begin van de implementatiefase wordt de architectuur van het Management Informatie Systeem bepaald. Deze architectuur wordt bepaald in het licht van de rest van de architectuur van de organisatie en bepaalt mede de flexibiliteit van de technische oplossing op termijn. Organisaties veranderen snel en dit geldt dus ook voor de Management Informatievoorziening. Een juiste architectuur, die veranderingen kan volgen, bepaalt mede de mate waarin de organisatie snel kan inspelen op vernieuwingen of de mate waarin de organisatie zelf vernieuwingen inbrengt.

De technische componenten worden onderkend en op elkaar afgestemd. Kwaliteit van informatie door het opschonen (data cleaning) en verrijken van gegevens krijgt speciale aandacht tijdens de implementatie. Nadat de verschillende technische componenten zijn neergezet wordt de vertaling van definities naar de uiteindelijke rapportage gerealiseerd.

De architectuur biedt uiteindelijk een basis voor periodieke rapportage, ad hoc rapportage, batch

rapportages maar ook voor verschillende analyses. Alles zo nodig beschikbaar via intra- of internet.

Het resultaat

Uiteindelijk leidt de aanpak tot:

- een definitie van de projectscope (omvang), rekening houdend met ontwikkelingen in de toekomst, en legt afspraken ten aanzien van de uiteindelijke set stuurgegevens per bedrijfsonderdeel/ domein (HRM / Financieel / Logistiek / etc.) vast;
- inzicht in noodzakelijke stuurgegevens op operationeel, strategisch en tactisch niveau;
- inzicht in de noodzakelijke bronsystemen waaruit data wordt gegenereerd;
- inzicht in het kennisgebrek ten aanzien van bronsystemen door hier tijdig mee aan de slag te gaan;
- een snelle en doeltreffende oplossing voor bestaande en toekomstige rapportage en analyse problematiek;
- een eenduidige manier van werken t.a.v. het beschrijven en vastleggen van datadefinities;
- de keuze voor hulpmiddelen waarmee Management Informatie uit databases volgens vaste patronen en ad-hoc gerealiseerd kan worden;
- een gefaseerde invoering van het Management Informatie Systeem waarbij een solide technische en functionele basis wordt neergezet.

“Profiteer van de synergie tussen rapportageplicht en intern besturingsmodel”





CASE: MANAGEMENT INFORMATIE WONINGCORPORATIES

Woningcorporaties opereren in een glazen huis. Een huis dat staat in een maatschappij waarin ontwikkelingen elkaar in een rap tempo opvolgen als het gaat om het blijven verwezenlijken van de volkshuisvestelijke en maatschappelijke doelstellingen.

Gelijktijdig hebben de woningcorporaties zich de afgelopen tien jaar ontwikkeld van subsidiegeoriënteerde uitvoerders van overheidsbeleid tot maatschappelijk gedreven private ondernemingen. Met als gevolg een toenemende druk van interne en externe belanghebbende partijen op het **Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)** van een woningcorporatie.

Hierbij aan de ene kant de vragende overheid en overige controlerende instanties die met steeds nieuwe regelgeving aanspraak maken op de flexibiteit van de organisatie. Aan de andere kant de woningcorporaties zelf die vanuit noodzakelijk veranderende strategische en tactische doelstellingen eveneens de druk verhogen.

Binnen de branchevereniging Aedes hebben de woningcorporaties zich verplicht, als antwoord op deze toenemende druk, tot een transparante verantwoording van al hun bedrijfsactiviteiten aan zowel belanghebbende partijen als het intern toezichthoudend orgaan, hierbij rekening houdende met de door Aedes opgestelde en in werking zijnde "Governancecode woningcorporaties".

Management Informatie is hierbij voor alle woningcorporaties een niet meer weg te denken "tool" als het gaat om het rapporteren en registreren van de bedrijfsresultaten op operationeel, strategisch en tactisch niveau én het rapporteren van het functioneren van de corporatie aan al die belanghouders.

Komen u, als woningcorporatie, onderstaande vragen hierbij herkenbaar voor?

- *Is het krijgen van actuele en betrouwbare informatie over uw woningbezit en klanten moeilijk realiseerbaar?*
- *Is het opstellen van periodieke rapportages, jaarverslagen en jaarrekeningen telkens weer een enorme uitdaging?*
- *Mist u de samenhang tussen de diverse rapportages?*
- *Vraagt u zich ook wel eens af of rapportagesystemen wel geschikt zijn voor de informatievraag van VROM, CFV en WSW?*

Een gestructureerd pakket aan Management Informatie draagt bij aan een adequate analyse en sturing van de bedrijfsactiviteiten. De kwaliteit van de "input / output" van Management Informatie is hierbij bepalend voor de mate waarop woningcorporaties zowel op strategisch, tactisch als operationeel niveau beslissingen kunnen nemen.

Woningcorporaties worden daarnaast geconfronteerd met het regelmatig en ook soms verplicht herdefiniëren van de wijze van verantwoorden van de bedrijfsactiviteiten naar de belanghebbende partijen en het intern toezichthoudend orgaan.

Het hebben van een "up to date" Management Informatiesysteem is dus in het belang van alle woningcorporaties en het merendeel is zich hiervan inmiddels terdege bewust.

Veelal leidt deze noodzaak binnen het bestuurlijk management of de ICT-afdeling tot een kritische beoordeling van de aanwezige middelen in relatie tot het opstellen van een nieuw en/of geactualiseerd eisenpakket, met als gevolg:

Veel woningcorporaties stappen over op een nieuw Management Informatiesysteem. Daarbij kiezen ze vaak voor nieuwe leveranciers. Verouderde software, fusies en de behoefte aan nieuwe functionaliteit vormen de drijfveren voor de aanschaf van een modern en flexibel bedrijfspakket.

Bron: Computable in relatie tot ontwikkelingen binnen woningcorporaties

De visie van Innervate heeft zich reeds meerdere malen in de praktijk bewezen en dit willen wij ook graag met u, als woningcorporatie, delen in uw rol van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemer.



Waarom Innervate?

Het overstappen naar een nieuw Management Informatiesysteem is geen sinecure en is een complex veranderingsproces met specifieke risico's. Er is daarom behoefte aan middelen om dit veranderingsproces beheerst te realiseren. Innervate onderkent dat vooral een aanpak en architectuur essentieel zijn om succesvol een Management Informatiesysteem met bijbehorend informatiebeleid te implementeren. Met een architectuur wordt de doelsituatie met alle wetten, standaarden en richtlijnen beschreven en met de aanpak wordt bepaald hoe deze situatie bereikt kan worden in termen van uit te voeren activiteiten, middelen, kennis en draagvlak.

Innervate heeft daarom een eigen praktische aanpak ontwikkeld waarbij veel aandacht is voor het inventariseren van de informatiebehoefte en tegelijkertijd creëren van draagvlak door bijvoorbeeld organiseren van maatwerk demo's en realiseren van 'quick wins'. In plaats van de bestaande rapportage-omgeving klakkeloos te kopiëren door snel nieuwe technische hulpmiddelen te installeren borgt onze aanpak een nieuwe solide structuur die de dynamiek van de organisatie kan volgen. Dit doen we door enerzijds te helpen met de selectie van de juiste technische hulpmiddelen en anderzijds door het beschrijven van de juiste architectuur, ingepast in de bestaande architectuur indien aanwezig.

Een Management Informatiesysteem alleen is geen voorwaarde voor succes op termijn. Het Management Informatieproces is immers een continue veranderend proces dat voortdurend druk legt op het Management Informatiesysteem. Binnen de Innervate-aanpak is dan ook aandacht voor de borging en afstemming van het Informatiemanagementproces op het nieuwe Management Informatie systeem.

De Innervate Management Informatie toets

Daag onze consultants uit om uw Management Informatievraagstuk te komen oplossen! Vraag aan één van onze professionals om de Innervate toets en de klantreferenties!

Kortom: bent u klaar voor een uitgebalanceerde Management Informatiestructuur in uw organisatie?

- Geschikt
- Ongeschikt

Nawoord

Deze whitepaper is opgesteld door Innervate, gebaseerd op haar project- en onderzoekservaring op het gebied van Informatie Management en specifiek Management Informatie.

Copyright 2009 Innervate.
www.innervate.nl