

Betere risicobeheersing

INFORMATIE ALS BUSINESS TOOL

De managementinformatiebehoefte van een organisatie wordt bepaald door de visie, missie en doelstellingen. Bij nieuwe ontwikkelingen en veranderingen op deze terreinen zal in de regel ook de gewenste managementinformatie veranderen. De afstemming tussen strategie en doelstellingen en de gewenste managementinformatievoorziening is een continu proces. Het management van een organisatie heeft dan ook behoefte aan relevante, betrouwbare en actuele informatie, waarmee het zijn strategisch beleid kan plannen en de uitvoering ervan kan beoordelen.

DOOR RON KIEFT

Westerse economieën hebben een enorme verschuiving ondergaan van productie naar dienstverlening. Het grootste deel van het bruto nationaal product komt sinds het eind van de jaren negentig van de vorige eeuw uit de informatietechnologie en de dienstverlening. Daarbij heeft de huidige financiële crisis aangetoond dat het tijdig beschikken over de juiste informatie van essentieel belang kan zijn voor het voortbestaan van een organisatie. De dynamiek in de omgeving en de toegenomen concurrentie, ingegeven door nieuwe technologieën en dereguleringen door overheden, stellen hoge eisen aan de kwaliteit van de managementinformatievoorziening. Een onjuiste of slechte managementinformatievoorziening in een organisatie is niet alleen inefficiënt, maar tast ook de kwaliteit aan van de aan het management verstrekte informatie. Gebrekkige informatie is een belangrijke oorzaak van verkeerde beslissingen in een organisatie, omdat onvoldoende kennis en inzicht wordt geboden om beslissingen op te kunnen baseren. In dit artikel presenteer ik – uitgaande van de belangrijkste activiteiten van het management – een praktisch plan van aanpak dat leidt tot adequate managementinformatie. Daarmee kan een organisatie haar doelstellingen realiseren en de logistieke en operationele processen beheersen. Daarbij sta ik eerst stil bij het ontstaan van de behoefte aan managementinformatie.

Ontstaan behoefte aan managementinformatie

Het management is verantwoordelijk voor het besturen, doen functioneren en beheersen van de gang van zaken in een

organisatie en het afleggen van verantwoording daarover. De rapportage ten behoeve van het management zal dus enerzijds moeten aansluiten op de benodigde informatie voor het nemen van beslissingen afgestemd op de doelstellingen van de organisatie. Door het aansluiten van de managementinformatie op de doelstellingen kan worden vastgesteld of de doelstellingen worden gerealiseerd of dat acties moeten worden ondernomen om de doelstellingen alsnog te bereiken. Anderzijds moet de rapportage aansluiten op de benodigde informatie voor het plannen, begeleiden en beheersen van de logistieke of operationele processen, nadat besluitvorming heeft plaatsgevonden.

Om tot een transparant systeem van sturings- en verantwoordingsinformatie te komen is de formulering, realisering en uitwerking van een plan van aanpak noodzakelijk om de strategie uit te werken en tot praktische stuurvariabelen te komen, waarover vervolgens kan worden gerapporteerd. Op basis daarvan kan het management van adequate stuurinformatie worden voorzien en verantwoording worden afgelegd.

De inrichting van de besturing moet aansluiten op dat wat bestuurd en beheerst wordt. Dit is in de eerste plaats de koers die de organisatie wil volgen. Ook de omgeving waarin de organisatie opereert, is van invloed. Daarnaast moet de inrichting van de besturing en beheersing passen bij het management dat de organisatie bestuurt, de managementstijl. Deze aspecten licht ik kort toe.

Organisatie

Om te overleven en om ervoor te zorgen dat organisaties goed blijven functioneren, is het niet alleen noodzakelijk om te kijken naar de dagelijkse gang van zaken, maar vooral ook naar de toekomst. De laatste jaren vraagt strategische beleidsvorming in toenemende mate om aandacht, vooral door de steeds veranderende externe omgeving, terwijl door technologische ontwikkelingen bestaande productietechnieken steeds sneller verouderd raken. Wensen van klanten veranderen voortdurend, terwijl concurrenten steeds weer hun positie proberen te verbeteren. Een organisatie die een sterke marktpositie heeft, ziet die daardoor permanent bedreigd worden. Succesvolle organisaties zijn dan ook doorlopend actief om hun activiteiten te evalueren om op grond daarvan strategische beslissingen te nemen. Deze beslissingen hebben veelal betrekking op het zoeken naar manieren om blijvend toegevoegde waarde voor hun klanten te creëren, om daardoor concurrentievoordeel te behalen. Om dat concurrentievoordeel te behouden, moeten organisaties vervolgens voortdurend met veranderingen kunnen omgaan en zich continu verbeteren ten opzichte van de concurrentie. Managementinformatie vervult daarbij een steeds belangrijker wordende functie. Zozeer zelfs dat gesproken kan worden van een *business tool*.

Managementinformatie bestaat dus in de eerste plaats uit kennis en inzicht die nodig zijn voor het besturen van een organisatie of een onderdeel daarvan. Voor het besturen van een organisatie wordt uitgegaan van de missie en de doelstellingen. Managementinformatie kan in dit verband dan ook worden gedefinieerd als: het ondersteunen van en richting geven aan de missie en doelstellingen van de organisatie met behulp van informatie.

Als over managementinformatiesystemen wordt gesproken, wordt dan ook meestal het complex van procedures en geautomatiseerde systemen bedoeld, dat in een organisatie aanwezig kan zijn voor het sturen van de organisatie, alsmede het analyseren van de informatie ter onderbouwing van de besluitvorming.

Het doel van interne controle is het waarborgen van de kwaliteit van de informatieverzorging

Omgeving

Het management heeft als taak dat de afstemming op partijen en situaties in de externe omgeving zodanig is, dat het voortbestaan van de organisatie zo goed mogelijk is verzekerd. Het moet concreet vorm en inhoud geven aan de relatie met de omgeving. De toenemende dynamiek in de omgeving brengt

in toenemende mate onzekere factoren met zich mee, waardoor het voortbestaan van een organisatie kan worden bedreigd. Strategische beleidsvorming stelt daarbij het management in staat om de organisatie zodanig te managen, dat haar voortbestaan in de haar omringende externe omgeving veilig wordt gesteld.

Managementstijl

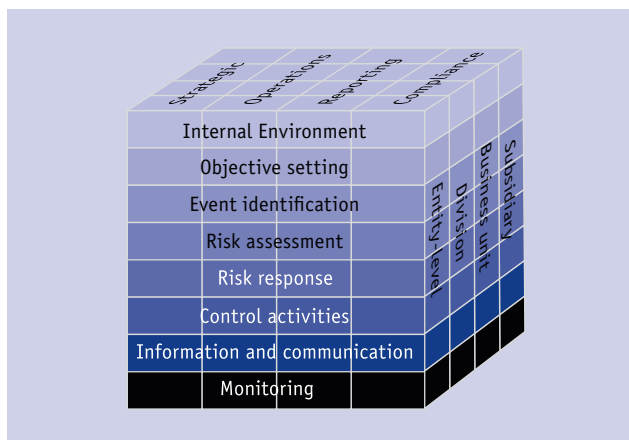
Het is belangrijk om bij de opzet van het managementinformatiesysteem aansluiting te zoeken bij het besturingsmodel van de organisatie. Dit lijkt logisch, maar in de praktijk worden operationele informatiesystemen vooral ingericht om de bedrijfsprocessen zo goed mogelijk te ondersteunen, zonder dat veel tijd en geld wordt geïnvesteerd om deze informatie te vertalen in voor het management belangrijke stuur- en verantwoordingsinformatie. Dit wordt vaak veroorzaakt door het feit dat de organisatiestrategie niet goed in de organisatie wordt uitgewerkt en geïmplementeerd.

Interne beheersing

De laatste jaren wordt er vanuit de verbetering van de bedrijfsvoering steeds meer nagedacht over risico's en daarop gerichte beheersmaatregelen. Het beheren en beheersen van bestaande en potentiële, interne en externe risico's wordt dan ook meer en meer als een belangrijke functie van het management beschouwd. Risicomanagement betreft het zodanig beheren en beschermen van de doelstellingen van binnen en buiten een organisatie, dat de continuïteit van de organisatie niet in gevaar komt. Het inschatten van de kans op het maken van fouten is daarbij afhankelijk van de specifieke situatie. Daarbij spelen onder meer de deskundigheid en motivatie van medewerkers, de complexiteit van de processen en de omstandigheden een belangrijke rol.

De controle die door of namens het management van een organisatie wordt uitgeoefend op de activiteiten van anderen wordt interne controle genoemd. Het doel van interne controle is het waarborgen van de kwaliteit van de informatieverzorging. Door automatisering wordt deze doelstelling niet veranderd, maar het gebruik van computers heeft een zo grote invloed op het proces van gegevensverwerking, dat de gebruikelijke interne controlemaatregelen moeten worden aangepast aan de gebruikte technische hulpmiddelen. In de bij dit artikel behorende cursus staan we dan ook nadrukkelijk stil bij de verschillende soorten informatiesystemen die voor de informatievoorziening aan het management kunnen worden ingezet.

Interne controle maakt deel uit van het bredere begrip *internal control*, letterlijk vertaald: interne beheersing. In 2004 is door de Amerikaanse beroepsorganisatie van accountants en controllers, COSO, een model geïntroduceerd dat gericht is



Figuur 1
COSO enterprise risk management framework

op het gehele interne beheersingssysteem. Dit model staat bekend als COSO II of *enterprise risk management framework* (ERMF). COSO II beschrijft en definieert de verschillende elementen van een intern beheersingssysteem. Uitgangspunt van dit model is dat als een organisatie haar doelstellingen wil bereiken, ze moet omgaan met risico's en moet proberen deze risico's te beheersen. COSO II identificeert daarvoor de relaties tussen de risico's en het interne beheersingssysteem. Daarvoor kan een relatie worden gelegd tussen de doelstellingen van een organisatie, de controlecomponenten en de activiteiten of niveaus in een organisatie waarvoor de interne controle nodig is. Deze aspecten vormen, zoals in figuur 1 is aangegeven, samen een geïntegreerd systeem dat doorlopend aan de veranderende omstandigheden kan worden aangepast.

Voor het opzetten van een effectief systeem van bestuurlijke informatieverzorging moeten onder meer de volgende interne beheersingsmaatregelen worden getroffen:

- ~ het definiëren van de informatiestromen: uitgaande van de missie en doelstellingen van de organisatie, moet rekening houdende met omstandigheden en risico's, informatie over de uiteenlopende processen in een organisatie worden geboden;
- ~ het vaststellen dat voor een effectieve besluitvorming alle noodzakelijke informatie is verzameld en dat die informatie voldoet aan de daaraan gestelde kwaliteitseisen;
- ~ het definiëren, implementeren en onderhouden van informatiesystemen die informatie uit interne en externe bronnen verschaffen aan de juiste medewerkers met de juiste periodiciteit op een wijze die afwijkingen van de norm laat zien en in staat stelt tot directe actie;
- ~ het bewaken van de informatiestromen en informatiesystemen in het licht van veranderingen bijvoorbeeld op grond van gewijzigde omstandigheden, doelstellingen, risico's en beleidsvoorschriften.

In een snel veranderende omgeving moet het proces ook zodanig zijn ingericht dat flexibel kan worden ingespeeld op veranderende informatiebehoeften. Daarbij zal een balans moeten worden gevonden tussen functionaliteit en gebruikersvriendelijkheid. Het is dan ook essentieel om stil te staan bij de factoren die bepalend zijn voor de toegevoegde waarde die gebruikers van informatie ervaren en de kwaliteit van een informatiesysteem mede bepalen, te weten:

- ~ relevantie;
- ~ financieel en niet-financieel;
- ~ verschillende invalshoeken;
- ~ toekomstgericht;
- ~ integratie met externe informatie;
- ~ eenduidig en betrouwbaar;
- ~ locatieonafhankelijk;
- ~ gebruiksvriendelijk en aantrekkelijk.

Interne beheersingsmaatregelen worden ook tot het aandachtsgebied van het informatiemanagement gerekend. Onder informatiemanagement wordt zowel het management van informatie als bedrijfsresource, als het management van de ICT-business verstaan. In de cursus besteden we aandacht aan de uiteenlopende activiteiten en daarbij behorende functies op het gebied van informatiemanagement, die aan beide interpretaties recht doet.

Daarnaast vormt interne beheersing een belangrijke schakel tot *corporate governance*. Bij corporate governance staat de structuur van het besturen en beheersen van organisaties met het doel de waarde van de organisatie te vergroten en de continuïteit te waarborgen centraal.

Een goede corporate governance-structuur zorgt er uiteindelijk voor dat:

- ~ de doelstellingen van een organisatie worden gerealiseerd;
- ~ de organisatie verantwoording aflegt aan de belanghebbenden; en
- ~ het gedrag van de organisatie voldoet aan de maatschappelijke verwachtingen.

Drs. R.M. Kieft RA is directeur/eigenaar van Bureau voor Administratie en Controle Kieft (BACK) B.V.

FINANCE & CONTROL
P E

Bij dit artikel hoort de online cursus 'Managementinformatievoorziening'. Met deze cursus kunt u punten behalen in het kader van uw 'Permanente Educatie' (PE). Ter kennismaking kunt u de cursus 'Best in finance' gratis volgen en uw eerste studiepunten behalen. Kijk voor meer informatie en een overzicht van alle cursussen op www.finance-control.nl.

U was nog nooit zo snel op de hoogte!



Als financieel professional is het belangrijk om op de hoogte te zijn van het laatste nieuws. Van ontwikkelingen in de markt. Maar ook van mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling. Met onze **GRATIS** e-mailnieuwsbrieven kan dit nu in weinig tijd!

Elke week ontvangt u:

- korte vakinhoudelijke nieuwsberichten
- de laatste wet- en regelgeving
- tips en trucs van vakgenoten en achtergrondartikelen
- nieuwe vacatures en aanbiedingen
- info over congressen, opleidingen en boeken en meer!

Meld u nú aan op www.kluwerfinancieelmanagement.nl/nieuwsbrief