

**MANAGEMENTRAPPORTAGE IS KUNST!**  
**Resultaten van de Management Informatie & Rapportage Analyses**  
**uitgevoerd bij vooraanstaande Nederlandse organisaties**

drs. A.A. de Waal MBA en drs. H. Bulthuis (\*)

**- Gepubliceerd in Tijdschrift Financieel Management, 1997/5 -**

## **Introductie**

Gezien de enorme dynamiek op vele terreinen in de huidige samenleving is de managementrapportage een van de belangrijkste stuurinstrumenten waar de manager over beschikt. De meeste organisaties hebben echter problemen met de in gebruik zijnde managementrapportage en plukken dientengevolge maar zeer ten dele de vruchten van dit instrument. Om organisaties te helpen bij het opsporen van tekortkomingen in hun managementrapportage en het aangeven van mogelijke verbeteringen heeft Arthur Andersen een nieuw instrument ontwikkeld, de Management Informatie & Rapportage Analyse, (MIRA).

Bij 13 toonaangevende organisaties in Nederland werd het afgelopen jaar een MIRA-onderzoek uitgevoerd. De organisaties variëren in grootte, structuur en bedrijfstak, en zijn afkomstig uit de profit en non-profit sector. Het algemene beeld dat het onderzoek oplevert, is dat de managementinformatie en -rapportagefunctie bij de 13 onderzochte organisaties voldoende, hoewel niet uitstekend, is. Met name op het gebied van de niet-financiële informatievoorziening zijn echter aanzienlijke mogelijkheden voor verbetering aanwezig. Uit de onderzoeken zijn belangrijke aanbevelingen ter verbetering van de managementrapportage naar voren gekomen.

## **Goede managementrapportage van steeds groter belang**

De managementinformatiefunctie in een organisatie richt zich op het verzamelen, presenteren en communiceren van alle belangrijke gegevens (financieel en niet-financieel) die in een organisatie gegenereerd worden. Op basis van informatie kan het management de organisatie besturen. Als onderdeel van de managementinformatiefunctie bestaat de managementrapportage uit overzichten (op papier of in informatiesystemen) waarmee de resultaten van de organisatie worden gerapporteerd. Dit zijn over het algemeen geaggregeerde gegevens die de strategische resultaten, de klanttevredenheid en de kwaliteit van de processen weergeven. De managementrapportage wordt regelmatig en op gestructureerde wijze opgeleverd aan alle managementlagen van de organisatie (managementteam, directie, middenkader).

Gezien de enorme dynamiek op vele terreinen in de huidige samenleving is de managementrapportage een van de belangrijkste instrumenten waar de manager over beschikt.

Een goede managementrapportage:

- geeft een goed inzicht in de mate van realisatie van de strategische doelen van de organisatie,
- de klanttevredenheid en kwaliteit van de processen;
- is betrouwbaar, op tijd beschikbaar, duidelijk gestructureerd en begrijpelijk;
- bevat voldoende toekomstinformatie over financiële en niet-financiële resultaten;
- wordt gebruikt om de resultaten structureel te communiceren binnen de organisatie.

De organisaties die het beste presteren op het gebied van managementrapportage hebben veel van de bovenstaande zaken opgenomen in hun rapportage. Hierdoor is de rapportage één van de belangrijkste sturingsmiddelen voor het management en dient de rapportage als basis voor het ondernemen van actie.

Organisaties met een managementrapportage die deze kenmerken hebben, boeken de volgende resultaten:

- de aandacht van het management wordt beter gericht op de voor de organisatie kritische zaken, hierdoor verbeteren de resultaten;
- doordat men eerder informatie krijgt, kan vroeger worden gereageerd.
- het beschikbaar komen van goede informatie in alle managementlagen vergemakkelijkt het delegeren en sturen op afstand; hierdoor verloopt de besluitvorming sneller;
- dankzij de rapportage kan de manager het eigen organisatieonderdeel of proces verbeteren.

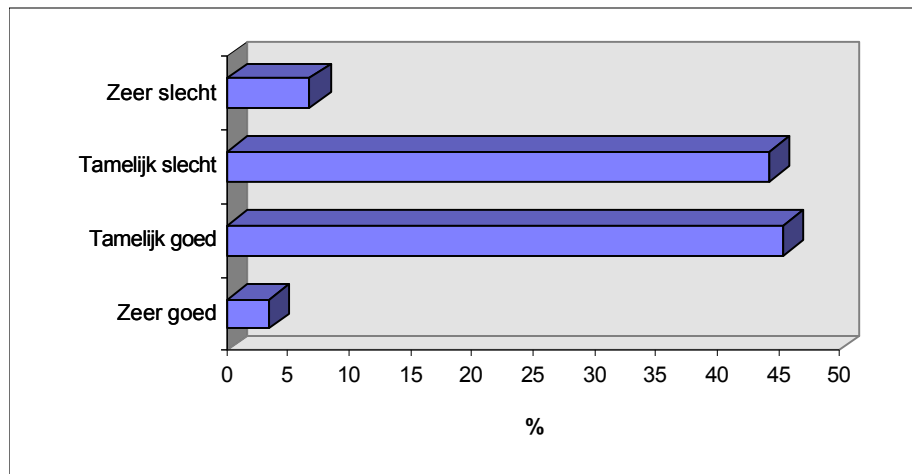
### **Problemen met de managementrapportage**

Een goede managementrapportage kan dus een heel krachtig instrument zijn. De meeste organisaties hebben echter problemen met de in gebruik zijnde managementrapportage en plukken dientengevolge maar zeer ten dele de vruchten van dit instrument.

De concrete problemen kwamen duidelijk naar voren tijdens een recentelijk door Arthur Andersen georganiseerde bijeenkomst, waaraan 89 senior managers uit het bedrijfsleven, de overheid en de gezondheidszorg deelnamen. Zeven van de tien deelnemers werken in de profitsector. De deelnemers waren met name werkzaam in het algemeen management (algemeen directeur, lid raad van bestuur, directielid: 37%) en in het financieel management (financieel directeur, controller, financieel stafmedewerker: 57%). Voorts nam een kleine groep beleids- en stafmedewerkers (5%) aan de bijeenkomst deel. Tijdens de bijeenkomst konden de deelnemers door middel van een stemsessie hun mening geven over een aantal kwaliteitsaspecten van de managementrapportage. De belangrijkste uitkomsten geven wij puntsgewijs weer.

**! Een op de twee deelnemers vindt de kwaliteit van de huidige managementrapportage slecht tot zeer slecht**

Meer dan 50 procent van de deelnemers beoordelen de managementrapportage, die op dit moment in hun organisatie wordt gebruikt, als onvoldoende (slecht tot zeer slecht). Slechts 3 deelnemers beoordelen hun rapportage als zeer goed.



*Oordeel over de kwaliteit van de managementrapportage*

De deelnemers uit de non-profit sector oordelen nog negatiever over de kwaliteit van de managementrapportage. Nieuwe eisen die trends als verzelfstandiging en markt- en resultaatgericht werken stellen, blijken nog onvoldoende vertaald in de managementrapportage.

**! Ruim de helft van de deelnemers is van mening dat de managementrapportage onvoldoende inzicht geeft in het al dan niet realiseren van de strategische doelstellingen van de organisatie**

Uit eerdere onderzoeken (TAC 1994, Economist Intelligence Unit 1995) kwam een somberder beeld naar voren. Waarschijnlijk is de verbetering te danken aan het feit dat, als gevolg van de vele veranderingen in de externe omgeving, veel organisaties hun strategie hebben aangepast en de resultaten van de strategie beter zijn gaan volgen. Wat te denken geeft is dat de niet-algemeen managers en niet-financieel managers van oordeel zijn dat de managementrapportage in het geheel niet het al dan niet bereiken van de strategische doelen weergeeft. Opvallend is voorts dat drie van de vier deelnemers van non-profit organisaties vinden dat de managementrapportage niet of nauwelijks inzicht geeft in de realisatie van de strategische doelen.

**! Acht van de tien deelnemers zijn ontevreden over de mate waarin de managementrapportage de klanttevredenheid weergeeft**

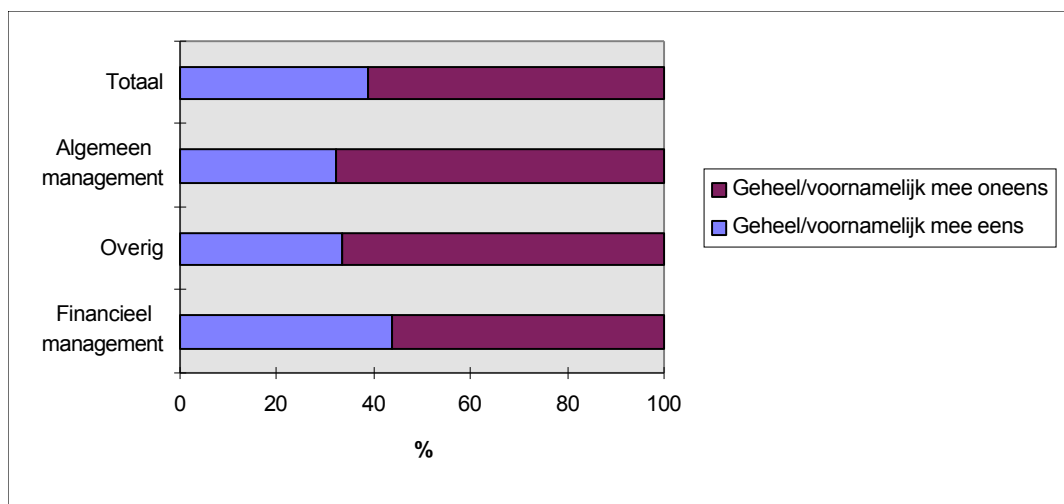
Veel organisaties menen dat de klanttevredenheid een zeer belangrijk gegeven voor hen is. In de praktijk echter blijkt dat het meten van de klanttevredenheid nauwelijks of niet een gestructureerd proces is; metingen meestal vinden onregelmatig en niet gestandaardiseerd plaats.

**! Ruim 60 procent van de deelnemers vindt dat de managementrapportage onvoldoende inzicht geeft in de kwaliteit van de bedrijfsprocessen**

Met name de lagere echelons in de organisatie zien de resultaten van hun specifieke bedrijfsproces(sen) niet terug in de rapportage. In de non profit sector is men ontevredener over het inzicht dat de managementrapportage geeft in de kwaliteit van de bedrijfsprocessen dan in de profit sector.

**! Zes van de tien deelnemers vinden dat de managementrapportage geen heldere analyses bevat die aangeven waar actie vereist is en welke actie nodig is**

Uit de stemsessie komt een aanzienlijk verschil naar voren tussen de mate van tevredenheid van aan de ene kant het algemeen management en overig management (niet-financiële medewerkers) en aan de andere kant het financieel management.



*Stelling: de managementrapportage bevat heldere en actiegerichte analyses (per functie)*

45 procent van de aanwezige financieel managers is tevreden met de kwaliteit van de analyses, terwijl maar 30 procent van de algemeen managers en overige medewerkers dat is. De verwachtingen van het niet-financieel management ten aanzien van de inhoud van de analyses lijken onvoldoende bekend bij het financieel management.

**! 65 procent van de deelnemers is van mening dat de managementrapportage het verloop van ondernomen acties niet goed weergeeft**

Van de deelnemers die in 'overige functies' (dat wil zeggen niet-algemeen management en niet-financieel management) werkzaam zijn is echter een aanzienlijk hoger percentage ontevreden, namelijk 80 procent.

**! In negen van de tien organisaties wordt gewerkt aan verbetering van de managementrapportage**

Bij negen van de tien deelnemende organisaties is men bezig, of gaat men binnenkort beginnen met het verbeteren van de managementrapportage, of heeft men een verbeteringsproject afgerond.

De algemene conclusie luidt dat er ten aanzien van de kwaliteit van de huidige managementrapportage een aanzienlijk verbeteringspotentieel aanwezig is.

### **Management Informatie & Rapportage Analyse: een krachtig instrument**

Om organisaties te helpen bij het opsporen van tekortkomingen in de managementinformatie en -rapportage en het aangeven van mogelijke verbeteringen heeft Arthur Andersen een nieuw instrument ontwikkeld, de Management Informatie & Rapportage Analyse, kortweg 'MIRA'. Het instrument is gebaseerd op het boek 'Cijfers zeggen niet alles!' en Arthur Andersen's unieke 'Global Best Practices Knowledge DataBase', een database waarin uit de gehele wereld organisaties zijn opgenomen die op een bepaald gebied uitstekend presteren. In dit geval zijn dat organisaties die uitmuntend presteren ten aanzien van managementrapportage.

Tijdens het MIRA-onderzoek worden de volgende werkzaamheden verricht:

- ! de interne rapportage (voor gebruik door eigen management) wordt beoordeeld (de externe rapportage, voor aandeelhouders, banken e.d., blijft buiten beschouwing);
- ! bezien wordt of de organisatie de juiste rapportagemiddelen en communicatiemiddelen heeft, zodat managementinformatie inderdaad gebruikt kan worden om de organisatie te sturen;
- ! nagegaan wordt of de managementrapportage informatie geeft in relatie tot de missie, strategie en belangrijke bedrijfsfuncties met behulp van financiële en niet-financiële gegevens.

Op basis van een uitgebreide literatuurstudie en Arthur Andersen's Global Best Practices Knowledge Base zijn acht aspecten ontwikkeld aan de hand waarvan de managementinformatie en -rapportagefunctie wordt beoordeeld. In kader 1 staan deze aspecten genoemd en toegelicht. Elk aspect is opgebouwd uit een aantal criteria. Per criterium wordt de prestatie van een organisatie op managementinformatie en -rapportagegebied vergeleken met de methoden/ acties die zijn toegepast door de best presterende organisaties in de wereld. De acht aspecten van de managementrapportage worden gewaardeerd op een schaal van A tot en met E in een zogenoemd 'radardiagram' (zie kader 1). Heeft de onderzochte organisatie voor alle criteria van een aspect deze methoden/ acties toegepast (of ook nieuwe, relevante methodes/ acties) dan wordt een A gescoord voor het betreffende aspect. Naarmate minder 'best practice' methodes/ acties worden toegepast, daalt de score op het radardiagram.

Het MIRA-onderzoek bestaat uit vier logisch op elkaar volgende stappen:

#### 1. Voorbereiding

Op basis van een enquête die door het managementteam en het middenkader wordt ingevuld en specifieke aanvullende informatie wordt een beeld gevormd van de huidige informatievoorziening.

## 2. Interviews

Tijdens de interviewdag(en) vinden diepte-interviews plaats met zes tot acht sleutelfunctionarissen.

## 3. Analyse

De managementrapportage en de resultaten van de interviews en de enquête worden geanalyseerd.

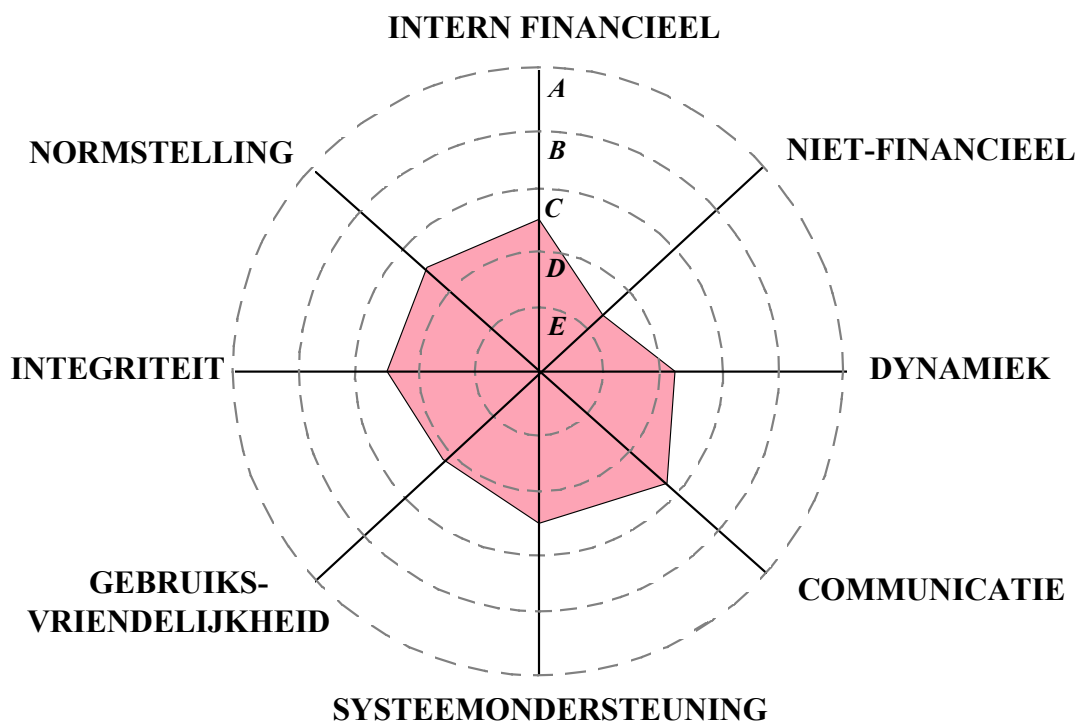
Vervolgens wordt de managementinformatie en -rapportage beoordeeld. De resultaten worden vergeleken met informatie over organisaties die op het gebied van managementinformatie en -rapportage het best presteren.

## 4. Rapportage

Tenslotte wordt een bondig eindrapport samengesteld.

### **Resultaten MIRA-onderzoeken: hoopgevend, echter...**

Bij 13 toonaangevende organisaties in Nederland werd het afgelopen jaar een MIRA-onderzoek uitgevoerd. De organisaties variëren in grootte, structuur en bedrijfstak, en zijn afkomstig uit de profit en non-profit sector. In onderstaand Radar Diagram is het gemiddelde van alle analyses grafisch weergegeven:



*Totaal MIRA Radar Diagram*

Het algemene beeld dat de MIRA laat zien is dat de managementinformatie en -rapportagefunctie bij de 13 onderzochte organisaties als voldoende, hoewel niet uitstekend, gekwalificeerd kan worden. Met name op het gebied van de niet-financiële informatievoorziening blijken aanzienlijke mogelijkheden voor

verbetering aanwezig te zijn. Verrassend is dat de deelnemende organisaties slechts op maximaal twee aspecten beter scoren dan gemiddeld. Dit betekent dat er voor de meeste organisaties een aantal aspecten is dat verbeterd kan worden. Wat betreft de acht beoordelings-aspecten zijn uit de 13 MIRA-onderzoeken zowel belangrijke positieve punten naar voren gekomen als punten die aandacht behoeven.

De belangrijkste positieve punten van de 13 onderzochte managementrapportagefuncties zijn:

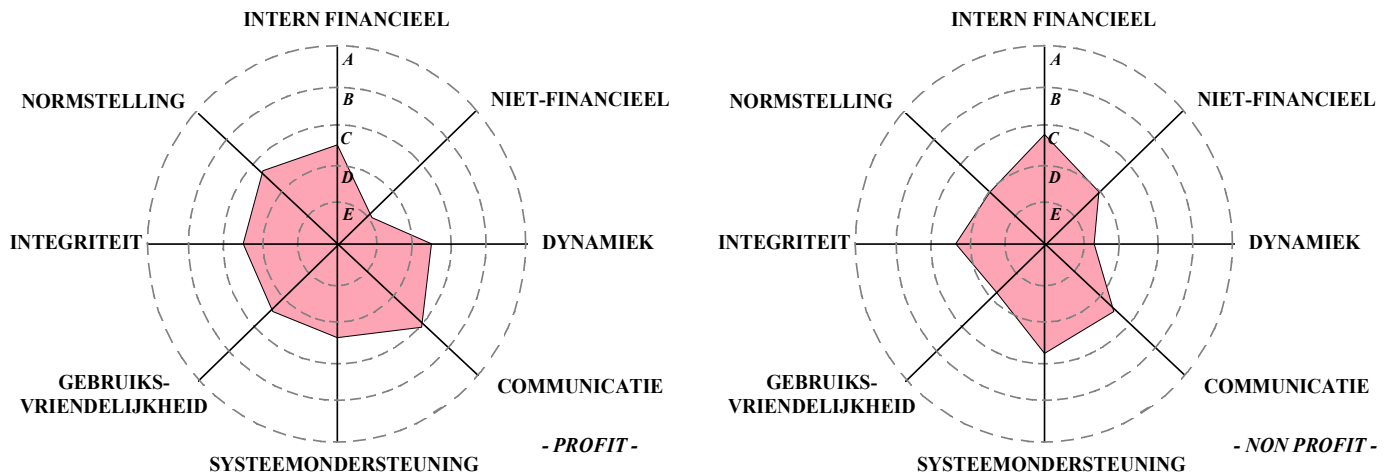
- ! elke organisatie beschikt over een financieel budget dat is uitgesplitst naar de verschillende organisatieonderdelen en producten;
- ! de behoefte om niet-financiële prestatie-indicatoren te gebruiken is groot;
- ! een ruime meerderheid van de managers gebruikt de managementrapportage voor het nemen van beslissingen en het definiëren van acties ter verbetering van de toekomstige resultaten;
- ! managers zijn over het algemeen goed geïnformeerd over de door de organisatie gehanteerde missie en strategie;
- ! de meeste organisaties zijn bezig met het verbeteren van de managementrapportage door beter gebruik te maken van informatietechnologie of hebben plannen dat op korte termijn te gaan doen;
- ! de betrouwbaarheid van de gerapporteerde cijfers is hoog;
- ! de verantwoordelijke managers accepteren de gestelde normen en gebruiken deze voor het beoordelen van prestaties.

Punten ter verbetering in de onderzochte managementrapportagefuncties zijn:

- ! financiële ratio's worden in de rapportage op beperkte schaal gebruikt;
- ! niet-financiële kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren worden niet gebruikt voor het volgen van de mate waarin de organisaties succesvol zijn in het bereiken van de strategische doelstellingen. Ook de kritische bedrijfsfuncties / -processen worden bijna niet gevolgd met behulp van niet-financiële kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren;
- ! in een aantal gevallen is geen eenduidige verantwoordelijkheid vastgesteld voor de resultaten van de gehanteerde prestatie-indicatoren;
- ! de kwaliteit van de analyses van de resultaten is voor verbetering vatbaar, waardoor de rapportage weinig actiegericht is;
- ! managers interpreteren de missie en strategie regelmatig op verschillende manieren;
- ! vaak is het rapportagesysteem niet gekoppeld met de aanleverende operationele systemen, waardoor veel handwerk nodig is voor het maken van de rapportages;
- ! managers zijn matig tevreden over de gebruiksvriendelijkheid van de managementrapportages, en met name over de omvang daarvan;
- ! de rapportages zijn veelal onvolledig;
- ! vaak is geen sprake van een gestructureerde aanpak voor het bepalen van normen. Voorts zijn die normen gebaseerd op eigen ervaringen uit het verleden.

## Managementrapportage in de profit en non profit sector

Er werden zowel MIRA-onderzoeken uitgevoerd bij organisaties met een winstdoelstelling alsmede bij non-profitorganisaties.



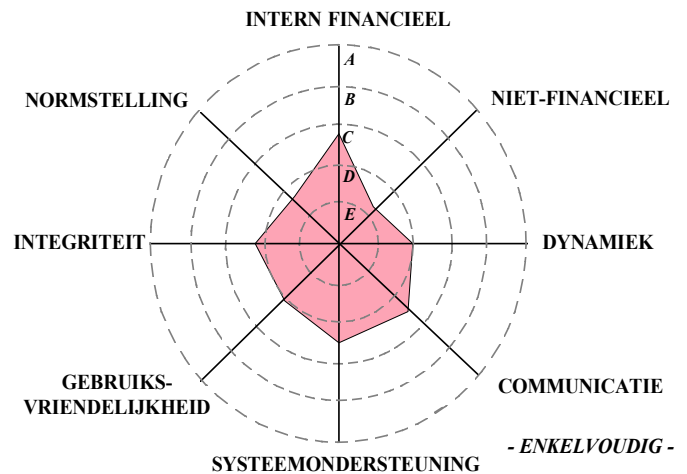
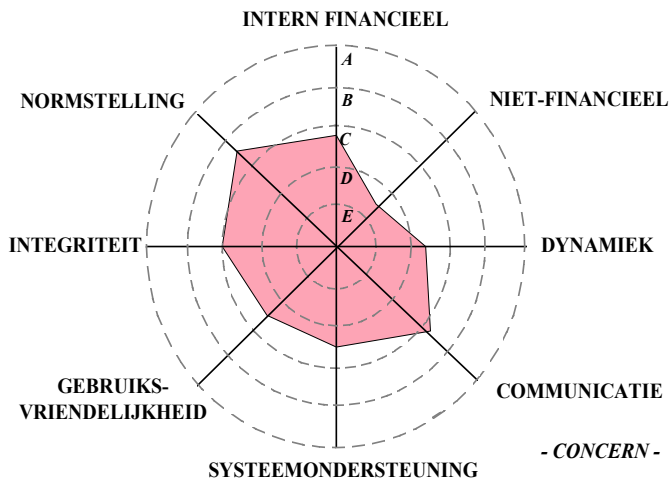
*MIRA Radar Diagrammen van profit en non-profit organisaties*

Beide sectoren besteden nagenoeg evenveel aandacht aan financiële cijfers en de integriteit daarvan. De non-profit sector besteedt echter meer aandacht aan de niet-financiële kant, door het veelvuldig opnemen van productie-voortgangsgegevens in de rapportage. Dit is te verklaren uit het feit dat de externe toezichthouders relatief gedetailleerde productiegegevens vragen. Profit-organisaties doen het op de punten 'dynamiek' en 'communicatie' beter. De druk in deze sector om snel te reageren is per definitie groter door de concurrentie. De hogere score in de profit sector op het gebied van communicatie valt te verklaren uit het feit dat een aanzienlijk aantal organisaties met concernstructuren in deze sector valt.

## Managementrapportage in concern- en enkelvoudige organisatiestructuren

In concernstructuren (een holding en meerdere werkmaatschappijen / divisies / business units of zelfstandige organisatieonderdelen) en enkelvoudige organisatiestructuren (één bedrijf / organisatie) wordt evenveel aandacht besteed aan financiële cijfers, niet-financiële cijfers en systeemondersteuning. Concernstructuren besteden aan alle overige aspecten meer aandacht dan enkelvoudige structuren.





*MIRA Radar Diagrammen van concern en enkelvoudige organisatiestructuren*

De betere score op 'dynamiek' is een gevolg van het structureel verplicht stellen van het door werkmatschappijen leveren van 'latest estimates' en de strakke financiële sturing daarop. Dit gaat ook gepaard met gestructureerde communicatie rond de 'latest estimates' en de financiële resultaten. Omdat de financiële resultaten van belang zijn voor de externe belanghebbenden wordt veel aandacht besteed aan de 'integriteit' van de cijfers.

Dat het aspect 'gebruiksvriendelijkheid' bij concerns beter scoort, komt wellicht doordat zij, noodgedwongen door hun omvang, de informatie beter behapbaar moeten maken. Daarnaast hebben concernstructuren vaak de beschikking over stafafdelingen die zich bezighouden met de managementrapportage. Omdat de rapportage vaak in een standaard lay-out is voorgeschreven aan de werkmatschappijen kan financiële normstelling gemakkelijker plaatsvinden binnen concernstructuren.

## **Praktischeaanbevelingen**

Uit de MIRA-onderzoeken zijn verschillende praktische aanbevelingen naar voren gekomen.

Wij noemen de belangrijkste.

### Aanbeveling: Versterk de formele sturingsmiddelen

De meeste organisaties in het MIRA-onderzoek vertrouwen in belangrijke mate op informele sturing ("het wandelgangen circuit") doordat de managementrapportage onvoldoende aan hun eisen en wensen voldoet. Hierdoor wordt de rapportage vooral gebruikt om achteraf verantwoording af te leggen en niet voor sturing. Grote nadelen van informele sturing zijn ook dat men er niet zeker van kan zijn of de informatie iedereen daadwerkelijk bereikt en of de boodschap 'ongeschonden' wordt ontvangen. Wat de formele sturingsmiddelen betreft, valt op dat er vaak geen uniforme set rapportages aanwezig is, of dat er geen gestructureerd overleg over de rapportage plaatsvindt.

De best presterende organisaties maken gebruik van een combinatie van formele én informele sturingsmiddelen, waarbij het accent ligt op formele sturingsmiddelen. Binnen deze organisaties wordt de formele informatie altijd aangevuld met informele informatiebronnen.

Aanbeveling: Neem niet-financiële informatie in de rapportage op

De managementrapportages van veel van de deelnemende organisaties zijn sterk financieel gericht. Dat heeft nadelen. Financiële cijfers zeggen immers per definitie alleen iets over de in het verleden behaalde resultaten. De volgende informatie ontbrak regelmatig:

- ! structurele informatie over de klant;
- ! structurele informatie over de innovativiteit en het aanpassingsvermogen van de organisatie;
- ! betere informatie over de medewerkers.

Door het opnemen van niet-financiële informatie (structurele informatie over de klant en de innovativiteit en het aanpassingsvermogen van de organisatie, goede informatie over de medewerkers) krijgt de manager een beter beeld van het reilen en zeilen van de organisatie. Deze informatie maakt het mogelijk sneller te reageren dan de financiële gegevens toelaten omdat deze per definitie (te) laat beschikbaar komen. Het is van belang dat een juiste balans wordt gevonden tussen de niet-financiële en financiële informatie. Wanneer wordt doorgeschooten naar de niet-financiële kant is het risico aanwezig dat de manager de financiële bottom line uit het oog verliest.

Aanbeveling: Formuleer doelstellingen op basis van de strategie en vertaal die in kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren

De managementrapportages geven onvoldoende weer of de organisatie de strategische doelen realiseert. Hier zijn verschillende redenen voor:

- ! kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren ontbreken in de managementrapportage;
- ! de strategie is onvoldoende geconcretiseerd naar de lagere niveaus in de organisatie;
- ! de managementrapportage wordt niet gebruikt als communicatiemiddel voor de strategie.

Om de managementrapportage een grotere strategische relevantie te geven, is een goed startpunt het afleiden van doelstellingen uit de strategie. Deze maken de strategie tastbaar door expliciete doelen te stellen en kunnen worden gemeten door kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren te definiëren zowel voor de gehele organisatie als voor organisatie-onderdelen, zoals afdelingen en divisies. Op basis van de kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren kunnen actieplannen worden opgesteld.

Aanbeveling: Voer prestatie management in

Prestatiemeting om het meten zelf is niet zinvol. Het gaat erom wat het management doet met de informatie die uit de metingen naar voren komt: worden analyses gemaakt en worden vervolgens acties ondernomen?

Over het algemeen ondersteunen c.q. activeren de managementrapportages van de deelnemende organisaties managers onvoldoende bij dit prestatie management. De rapportages zijn met name ingericht om resultaten weer te geven. Ze zijn niet ingericht om acties te volgen en bevatten daarnaast weinig toekomstgerichte informatie over verwachte resultaten.

Voor prestatie management is een cultuur van openheid en zelfverbeteren nodig. Deze cultuur moet ondersteund worden door rapportages waarin toekomst informatie is opgenomen en waarmee acties worden gevolgd.

Aanbeveling: Formuleer rol managementteam ten aanzien van sturing resultaten.

Over het algemeen sluiten de managementrapportages van de organisaties die aan het MIRA-onderzoek deelnamen onvoldoende aan op de werkzaamheden en functie van het managementteam. De redenen hiervoor kunnen zijn:

- ! het managementteam is slechts beperkt betrokken geweest bij de bepaling van de inhoud van de rapportage;
- ! teveel tijd wordt besteed aan discussies over de betrouwbaarheid van de gegevens;
- ! de rol van het managementteam is niet altijd even duidelijk;
- ! er staan teveel operationele gegevens in de managementrapportage.

Er is een duidelijke omschrijving nodig van de rol die het managementteam vervult in de sturing en beheersing van de resultaten inclusief de hiervoor benodigde managementrapportage. Hierbij moet de strategische functie centraal staan. De rapportage moet daarbij aansluiten door bedrijfsbrede, afdelingsoverstijgende informatie te leveren.

## **Toekomstverwachtingen**

In dit stuk is ingegaan op de resultaten van MIRA-onderzoeken die in 13 organisaties profit en non profit organisaties plaatsvonden. Dat is slechts een klein deel van de vele tienduizenden organisaties in Nederland. De onderzochte organisaties zijn echter vooraanstaand in hun bedrijfstak. Daardoor hebben zij een voorbeeldfunctie. Gezien de stand van zaken in deze vooraanstaande organisaties kunnen wij er vanuit gaan dat ook in andere organisaties op het gebied van de managementinformatie en -rapportagefunctie nog het nodige kan worden verbeterd. Een significant deel van de Nederlandse organisaties werkt nu vooral met informele informatie bij de besluitvorming. Er moet nog veel werk worden verricht om te komen tot een optimaal gestructureerde informatievoorziening en geformaliseerde actiegerichtheid. Voor de toekomst wordt zeker verbetering op het gebied van managementinformatie en -rapportage verwacht. Dit optimisme is gebaseerd op de volgende feiten:

- ! in de literatuur die specifiek op het topmanagement is gericht, wordt steeds meer aandacht besteed aan het belang van een goede managementrapportage voor de bedrijfsvoering;
- ! een aantal van de onderzochte organisaties werkte ten tijde van het MIRA-onderzoek reeds aan verbetering;
- ! een significant aantal van de deelnemende organisaties is, op basis van de uitkomsten van de MIRA-onderzoeken, gestart met verbeteringsprojecten.

Het is bijzonder waardevol om de ontwikkelingen op dit gebied te volgen. Een aantal van de onderzochte organisaties is van plan de komende jaren nogmaals een MIRA te laten uitvoeren. Men verwacht tegen die tijd duidelijk vooruitgang te hebben geboekt.

\*\*\*

### **Literatuur**

Arthur Andersen, Bijeenkomst "Managementrapportage is kunst!", 5 september 1996

Dijk, C. van, F.J.M. Timmer, Tussen droom en daad, TAC, nr. 7/8, 1994

Economist Intelligence Unit, The succesfull corporation of the year 2000, 1995

Waal, A.A. de, H. Bulthuis, Cijfers zeggen niet alles!, Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1995

Waal, A.A. de, H. Bulthuis, Managementrapportage is kunst, Arthur Andersen onderzoeksrapport, 1996.

(\*) Beide auteurs zijn senior manager bij Arthur Andersen. Zij hebben vele jaren ervaring met de verbetering van managementinformatie en managementrapportagesystemen. Mede op basis van het door hen geschreven boek 'Cijfers zeggen niet alles!' (Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1995) hebben zij de Management Informatie & Rapportage Analyse ('MIRA') ontworpen en het MIRA-onderzoek uitgevoerd.

## **Kader 1: Beoordelingscriteria voor de managementrapportage en radardiagram**

### **Internfinancieel**

Welke financiële cijfers zijn opgenomen in de managementrapportage, en zijn deze duidelijk en relevant voor de manager? Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen organisaties die een winst & verliesrekening hanteren en organisaties die op kas / verplichtingen-basis rapporteren.

### **Niet-financieel**

Zijn naast financiële ook niet-financiële gegevens (zoals productie-, kwaliteits- en voortgangsinformatie) opgenomen? Is hierbij een relatie gelegd met de strategie en cruciale bedrijfsactiviteiten met behulp van kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren?

### **Dynamiek**

Wordt de rapportage gebruikt bij de besluitvorming? Zet de rapportage aan tot actie en zijn de verwachte resultaten hiervan opgenomen?

### **Communicatie**

Is er sprake van een open organisatie? Worden technische en niet-technische middelen structureel gebruikt om binnen de organisatie over de resultaten te communiceren? Naar welke niveaus in de organisatie worden de rapportages verspreid?

### **Systeemondersteuning**

Kunnen de huidige informatiesystemen de benodigde gegevens snel genereren en rapporteren?

### **Gebruiksvriendelijkheid**

Zijn de rapportages bondig, eenvoudig en begrijpelijk?

### **Integriteit**

Hoe worden de betrouwbaarheid (in de zin van accuratesse en juistheid), volledigheid, tijdigheid en consistentie van de rapportage binnen de organisatie beoordeeld?

### **Normstelling**

Worden er structureel financiële en niet-financiële normen vastgesteld? Zijn in de rapportage vergelijkingscijfers van andere organisaties opgenomen?

Score A betekent dat de organisatie op dat aspect tot de best presterende ter wereld behoort.

Score E wil zeggen dat de rapportage op dat aspect nog veel kan verbeteren.

Score C betekent dat de prestatie op dit aspect gemiddeld is.

\*\*\*