

## Onderzoek naar het Management Informatie Systeem van



Definitieve versie scriptie

Naam: Negin Mashal

Studentnummer: 09042970

Datum: 19 juni 2013

Opleiding: Bedrijfseconomie

Plaats: De Haagse Hogeschool

Naam van de docent- begeleider: Mevrouw Hoekstra

Naam van de opdrachtgever: Silvia Romijn

Naam van de begeleider: Remco Dons van PwC

Handtekening voor vrijgeven begeleider:

## **Voorwoord**

Het rapport dat voor u ligt is het resultaat van vijf maanden onderzoek bij kinderopvang organisatie De Drie Ballonnen in Zoetermeer. Het onderzoek is uitgevoerd in het kader van de afstudeeropdracht ter afronding van de studie Bedrijfseconomie aan de Haagse Hogeschool.

Na 3,5 studiejaren hard werken was het dan eindelijk zo ver dat het afstuderen kon gaan beginnen. Het afronden van deze studie betekend voor mij ook het einde van een uitdagende en mooie studententijd in Den Haag.

Bij de totstandkoming van dit rapport heb ik de nodige steun gehad vanuit diverse hoeken. Enkele mensen wil ik via deze weg persoonlijk bedanken. Ongeveer een jaar geleden heeft de eerste kennismaking met het accountantskantoor PwC plaatsgevonden. Bij dezen wil ik graag Remco Dons bedanken voor het formuleren van een uitdagend onderzoek en het vertrouwen in een goed eindresultaat.

Ook wil ik mijn begeleider van de opleiding, Martine Hoekstra, bedanken voor haar kritische blik en goede begeleiding, maar bovenal voor de plezierige samenwerking.

Verder wil ik alle collega's van De Drie Ballonnen bedanken voor een fantastische periode. Het afstuderen was voor mij een leuke tijd in een prettige omgeving. Ik heb me op de werkvloer altijd prima thuis gevoeld. En 'last but not least' wil ik mijn familie en vrienden bedanken voor de steun die zij mij gedurende mijn studietijd hebben gegeven, dit is een onmisbare succesfactor geweest.

# Management samenvatting

## Aanleiding

De Drie Ballonnen is een kinderdagverblijfsorganisatie in Zoetermeer. De directeur- eigenaar is voornemens om meer afstand te nemen van het reguliere operationele proces. Daarvoor dient zij wel op de hoogte te worden gehouden van de ontwikkelingen binnen de organisatie en de vorderingen ten aanzien van het behalen van de bedrijfsdoelstellingen. Hiervoor dient de organisatie te beschikken over een effectief management informatiesysteem (MIS).

Bij aanvang van het onderzoek beschikte De Drie Ballonnen reeds over een MIS maar dit systeem bood de directeur-eigenaar onvoldoende inzicht in het feitelijk functioneren van de organisatie. Er bestond onduidelijkheid over de volledigheid en juistheid van de informatie en het was niet bekend hoe het MIS exact functioneerde en hoe effectief en robuust het systeem was. Gezien deze situatie luidde de onderzoeksvraag:

*Welke aanpassingen aan de huidige MIS indicatoren en MIS rapportage zijn nodig zodat een effectief MIS ontstaat voor De Drie Ballonnen waarmee de directie op afstand grip kan blijven houden op de dagelijkse bedrijfsvoering, en waaruit blijkt dat de organisatie in control is en blijft?*

Het onderzoek heeft tot doel om een adviesrapport op te leveren waarin een beschrijving van de huidige en gewenste situatie staat beschreven met daarbij tevens aandacht voor de noodzakelijke aanpassingen aan het bestaande MIS systeem zodat de gewenste situatie gerealiseerd kan worden. Deze zaken zijn terug te vinden in dit rapport.

## Uitvoering

De huidige situatie van de MIS bij De Drie Ballonnen is in kaart gebracht aan de hand van gesprekken met diverse medewerkers van de organisatie. Aan de hand van deze gesprekken is het rapportage proces in kaart gebracht en de gebruikswaarde en eventuele tekortkomingen van het huidige MIS beschreven. Waar nodig zijn hiervoor ook aanwezige procesbeschrijvingen en MIS rapportages gebruikt.

De gewenste MIS situatie is beschreven aan de hand van gesprekken met de eindgebruikers van de nieuwe MIS rapportages. Daarnaast is in belangrijke mate geput uit (online) literatuur en beschrijvingen van MIS systemen en MIS rapportages zoals die bij andere kinderopvangorganisaties in gebruik zijn. Hiervoor is onder meer contact gelegd met MIS adviseurs die zich gespecialiseerd hebben in MIS systemen voor deze branche. Ook zijn meerdere leveranciers van MIS rapportagesystemen bevraagd.

## Conclusie

De belangrijkste conclusies van het onderzoek luiden als volgt:

- In de situatie bij aanvang van het onderzoek bestond de MIS rapportage uit vier verschillende documenten. Ieder document richtte zich op een aparte set met indicatoren. Het gebruik van meerdere documenten zorgt voor een verminderde samenhang tussen financiële en operationele indicatoren. Ook de presentatiewijze verschilt tussen de vier documenten. Sommige indicatoren worden in een Excel bestand en sommige in een Word bestand gepresenteerd.
- De MIS rapportage is gebaseerd op financiële indicatoren en operationele indicatoren rond de planning van kinderen en de inzet van personeel. De huidige set indicatoren is vooral gericht op operationele sturing. Strategisch-tactische sturingsindicatoren zijn er in mindere mate. De operationele sturingsinformatie die met het huidige MIS verkregen wordt, past goed bij de informatiebehoefte van de operationele managers. De huidige

MIS rapportage is minder gericht op strategische sturing en de informatie behoefte van de directie.

- De huidige MIS rapportages dekken niet de complete P&C cyclus af. De indicatoren set en opgeleverde gegevens in de maandrapportages zijn vooral gericht op het terugkijken en niet op het vooruitkijken. Dit punt leidt er mede toe dat de directie aangeeft dat het nu moeilijk kan beoordelen of de organisatie daadwerkelijk 'in control' is.
- Uit het onderzoek blijkt dat de organisatie nauwelijks of geen verband-controles uitvoert om de consistentie en betrouwbaarheid van de administratieve gegevens te onderzoeken en te borgen. Uit het onderzoek blijkt eveneens dat niet alle relevante stappen voor de maandafsluiting worden doorlopen. Dit komt wellicht mede omdat een concreet stappenplan of checklist hiervoor ontbreekt.
- Om in control te zijn en blijven, dient de directie te beschikken over een MIS die inzicht verschaft in de mate waarin strategische doelstellingen worden behaald. Ook biedt het de mogelijkheid om tijdig bij te sturen waar en wanneer dat nodig is zodat de strategische doelen effectief en efficiënt kunnen worden gerealiseerd. Hiervoor is een uitbreiding van de MIS nodig met een aantal nieuwe indicatoren.
- De nieuwe MIS beschikt over strategische sturingsindicatoren voor de directie en over tactisch-operationele indicatoren voor de locatiemanagers/het MT. Dit zal in de praktijk betekenen dat er twee MIS rapportages komen; één voor de directie en één voor het MT/locatiemanagers. De nieuwe MIS rapportage kijkt niet alleen terug maar heeft ook een voorspellend vermogen zodat er beter gepland en tijdig bijgestuurd kan worden.
- De nieuwe MIS rapportage is een dashboard die de directie en de locatiemanagers helpt op eenvoudige wijze de nadruk op de belangrijkste aandachtsgebieden te leggen.
- De betrouwbaarheid van de gepresenteerde gegevens is in de nieuwe situatie zo goed mogelijk gewaarborgd doordat in het verwerkingssystemen en werkprocessen waarborgen zijn ingebouwd die de betrouwbaarheid van de gegevens borgen.

### **Advies**

Gelet op bovenstaande conclusies wordt de directie van De Drie Ballonnen het volgende geadviseerd:

- Implementeer op korte termijn de voorgestelde nieuwe MIS indicatoren. Of alle nieuwe MIS indicatoren daadwerkelijk ingezet kunnen worden is mede afhankelijk van de door de directie gekozen technische ondersteuning/berekeningsystematiek.
- Formuleer heldere strategische doelen. Dit is nodig om te kunnen sturen en om op strategisch niveau 'in control' te zijn. Deze strategische doelen moeten vervolgens vertaald worden in tactische en operationele doelen en bijbehorende SMART sturingsindicatoren. Geadviseerd wordt om hiervoor de Balanced Scorecard (BSC) methode toe te passen.
- Voorzie ook de locatiemanagers van speciaal op hun samengestelde MIS rapportages zodat ze inzicht krijgen in de resultaten van de locaties en daarop kunnen sturen.
- Voer de voorgestelde maatregelen in die de betrouwbaarheid van de MIS gegevens bevorderen. Eén van de maatregelen die in dit verband getroffen kan worden is door gebruik te maken van de ontwikkelde checklist voor de financiële maandafsluiting.
- Maak gebruik van de in hoofdstuk vier van dit rapport beschreven tussenoplossing voor het berekenen en presenteren van de diverse MIS indicatoren. Deze tussenoplossing betekent dat met een beperkt aantal aanvullende maatregelen de MIS indicatoren efficiënter en betrouwbaarder kunnen worden berekend en (deels) ook eenvoudiger en inzichtelijker kunnen worden gepresenteerd. Deze tussenoplossing is niet de meest ideale oplossing want een aantal beperkingen en knelpunten zullen nog steeds blijven bestaan.
- In een later stadium, wanneer deze winstpunten zijn benut en er behoefte bestaat om ten aanzien van de MIS een verdere ontwikkeling door te maken kan het investeren in een geautomatiseerd en volledig geïntegreerd MIS systeem toch effectief blijken.

## Inhoudsopgave

|                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Voorwoord .....                                                                            | 2  |
| Management samenvatting .....                                                              | 3  |
| Leeswijzer .....                                                                           | 6  |
| 1. Inleiding .....                                                                         | 7  |
| 1.1 Aanleiding .....                                                                       | 7  |
| 1.2 Probleemanalyse.....                                                                   | 7  |
| 1.3 Doel van het onderzoek .....                                                           | 8  |
| 1.4 Werkwijze .....                                                                        | 9  |
| 2. Het huidige management informatiesysteem .....                                          | 11 |
| 2.1 Visie, missie en organisatiedoelen van de organisatie .....                            | 11 |
| 2.2 Huidige MIS bij De Drie Ballonnen.....                                                 | 13 |
| 2.2.1 Financiële MIS rapportage .....                                                      | 14 |
| 2.2.2 Planning MIS rapportage.....                                                         | 15 |
| 2.2.3 P&O MIS rapportage .....                                                             | 15 |
| 2.2.4 CFO MIS rapportage .....                                                             | 16 |
| 2.3 Beschouwing op het huidige MIS.....                                                    | 16 |
| 3. Het nieuwe Management Informatie Systeem.....                                           | 19 |
| 3.1 Theoretisch kader Management Informatie Systemen.....                                  | 19 |
| 3.2 Kritische Succes Factoren en Kritische Prestatie Indicatoren .....                     | 24 |
| 3.3 Begroting en interne benchmarks .....                                                  | 25 |
| 3.4 Indicatoren voor het nieuwe MIS.....                                                   | 25 |
| 3.5 Betrouwbaarheid nieuwe MIS indicatoren .....                                           | 27 |
| 3.6 Kenmerken nieuwe MIS Rapportage .....                                                  | 30 |
| 4. Implementatie van het nieuwe MIS .....                                                  | 31 |
| 4.1 Gap analyse: van Ist naar Soll.....                                                    | 31 |
| 4.2 Mogelijkheden voor geautomatiseerde berekening en presentatie van MIS indicatoren..... | 31 |
| 4.2.1 Een compleet geïntegreerde oplossing.....                                            | 32 |
| 4.2.2 Een MIS rapportagesysteem in Excel .....                                             | 33 |
| 4.2.3 Een tussen oplossing .....                                                           | 35 |
| 4.3 Beschouwing .....                                                                      | 37 |
| 5. Conclusie en Advies .....                                                               | 40 |
| Literatuurlijst .....                                                                      | 44 |
| Bijlagen .....                                                                             | 47 |
| Bijlage 1 Interne documenten.....                                                          | 48 |
| Bijlage 2 overzicht huidige MIS indicatoren .....                                          | 49 |
| Bijlage 3 overzicht nieuwe MIS indicatoren .....                                           | 50 |
| Bijlage 4 Checklist financiële maandafsluiting .....                                       | 51 |
| Bijlage 5 Kostenoverzicht voor de implementatie van VisionPlanner .....                    | 52 |

## **Leeswijzer**

De opbouw van het rapport is als volgt. In het eerste hoofdstuk worden de achtergronden bij het onderzoek beschreven zoals de aanleiding, doel en vraagstelling van het onderzoek. Ook de onderzoeksaanpak komt hier aan bod. In hoofdstuk twee komt vervolgens een korte achtergrondschets van de organisatie aan de orde evenals de huidige MIS situatie binnen De Drie Ballonnen. In hoofdstuk drie wordt een theoretisch kader gegeven met daarin een introductie van het nieuwe Management Informatie Systeem (MIS). Daarnaast wordt in dit hoofdstuk ook een nieuwe set met financiële en operationele indicatoren geïntroduceerd. De resultaten leiden aan het eind van het hoofdstuk tot een theoretisch model (Balanced Scorecard) waarin de strategie en de indicatoren aan elkaar gekoppeld worden. In hoofdstuk vier worden de stappen beschreven die gezet moeten worden om van de huidige IST situatie naar de gewenste SOLL situatie te komen voor De Drie Ballonnen. Speciale aandacht is er hierbij voor de technische middelen die ingezet kunnen worden om de MIS indicatoren te calculeren en rapporteren. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen volledig geïntegreerde systemen, calculatie en presentatie in Excel en een tussenvariant tussen beide. Tot slot worden in hoofdstuk vijf de conclusies en aanbevelingen beschreven.

# 1. Inleiding

## 1.1 Aanleiding

De Drie Ballonnen is een kinderopvang organisatie in Zoetermeer ([drieballonnen.nl](http://drieballonnen.nl)). De organisatie levert kinderdagopvang (KDV) op 11 locaties en buitenschoolse opvang (BSO) op zes locaties verspreid over Zoetermeer.

Eind 2012 heeft het managementteam (MT) van De Drie Ballonnen een aantal strategisch-tactische doelen geformuleerd voor het jaar 2013. Deze hebben enerzijds te maken met het verder inbedden van de orthopedagogische vormingsfilosofie van de drie Ballonnen (het Essisme) in de dagelijkse werkwijze van de organisatie en anderzijds met de besturing van de organisatie. De doelen die op deze twee domeinen zijn geformuleerd moeten er uiteindelijk toe leiden dat het MT meer zelfstandig kan functioneren, waarbij de directie op afstand stuurt.

Om op afstand te kunnen sturen dient de directie tijdig en adequaat op de hoogte te worden gehouden van de vorderingen ten aanzien van het behalen van de bedrijfsdoelstellingen zodat hierop zo nodig tijdig bijgestuurd kan worden. Hiervoor dient de organisatie te beschikken over een effectief management informatiesysteem (MIS) dat de directeur-eigenaar in staat stelt om (meer) op afstand 'in control' te zijn.

Onder MIS wordt hier verstaan het digitale bestand of systeem waar informatie, afkomstig uit de organisatie, wordt geaggregeerd en op een zodanige wijze wordt gepresenteerd dat de directie en het management op basis hiervan kan sturen en 'in control' kan zijn over de bedrijfsvoering van de organisatie. Management informatie systemen ondersteunen bij de functies planning, controle en besluitvorming op het management niveau en directie.

Op dit moment beschikt De Drie Ballonnen reeds over een MIS maar dit systeem biedt de directeur-eigenaar nu onvoldoende inzicht in de performance van het operationeel proces zodat deze op afstand vol vertrouwen in control kan zijn. Er bestaat onduidelijkheid over de volledigheid en juistheid van de informatie en het is op dit moment niet bekend hoe het huidige MIS functioneert en hoe effectief en robuust het systeem is.

Dit is de reden waarom de ontwikkeling van een effectief MIS één van de organisatie doelen is die eind 2012 zijn geformuleerd voor 2013. Concreet is deze ambitie als volgt geformuleerd: "Er is een Management Informatiesysteem instrument ontwikkeld dat ondersteunend is aan de bedrijfsvoering door de directie". De directie van De Drie Ballonnen heeft PwC gevraagd te adviseren bij de herinrichting van het MIS. In dit rapport is dit advies opgenomen.

## 1.2 Probleemanalyse

De hoofdvraag waarop in dit rapport een antwoord wordt gegeven luidt als volgt:

*Welke aanpassingen aan de huidige MIS indicatoren en MIS rapportage zijn nodig zodat een effectief MIS ontstaat voor De Drie Ballonnen waarmee de directie op afstand grip kan blijven houden op de dagelijkse bedrijfsvoering, en waaruit blijkt dat de organisatie in control is en blijft?*

Om een antwoordt op deze vraag te kunnen geven, is het noodzakelijk om eerst een antwoordt te geven op een aantal deelvragen:

1. Welke diensten levert De Drie Ballonnen en welke relevante processen zijn te onderscheiden die een bijdrage leveren aan de realisatie van deze diensten?
2. Hoe is het managementinformatiesysteem van De Drie Ballonnen op dit moment vormgegeven (Ist)?
  - α. Welke KPI's en welke andere indicatoren worden gecalculeerd?
  - β. Met welk doel worden deze indicatoren en KPI's nu gecalculeerd?
3. Hoe worden de indicatoren nu gepresenteerd in de managementrapportage?
  - α. Welke stappen (al dan vastgelegd) en berekeningen worden doorlopen voor het calculeren van deze indicatoren?
  - β. Zijn deze stappen op een juiste wijze vastgelegd en terugvindbaar?
  - χ. Welke functionarissen zijn bij het MIS betrokken?
  - δ. In hoeverre zijn de berekende indicatoren nu correct en in hoeverre kunnen fouten optreden in de berekening van de indicatoren set?
  - ε. Wat zijn eventuele andere knelpunten binnen het huidige MIS en de huidige manier van presenteren in de management rapportage?
4. Welk MIS is nodig om de directie van De Drie Ballonnen op afstand in control te laten zijn op de bedrijfsvoering van de organisatie? (Soll)
  - α. Welke KPI's en andere relevante indicatoren zijn nodig om op afstand in te control te zijn en hoe worden deze gecalculeerd?
  - β. Aan welke (aanvullende) KPI's en indicatoren heeft de directie van de Drie Ballonnen behoefte?
  - χ. Welke informatie is nodig voor het calculeren van de relevante sturingsindicatoren en waar in de organisatie is deze voorhanden?
  - δ. Hoe kunnen deze indicatoren en KPI zo betrouwbaar mogelijk worden gecalculeerd?
  - ε. Hoe dienen de indicatoren en KPI's periodiek gepresenteerd te worden aan het management?
5. Welke aanpassingen zijn nodig om van de huidige situatie naar de gewenste situatie te komen?
  - α. Welke bestaande KPI's/indicatoren kunnen blijven bestaan en welke nieuwe dienen geïmplementeerd te worden?
  - β. Welke stappen zijn nodig voor wat betreft het aanleveren van de noodzakelijke informatie vanuit de organisatie en de calculatie van relevante sturingsindicatoren (incl KPI's)?
  - χ. Welke aanpassingen zijn nodig aan de berekeningsmethoden zodat geborgd wordt dat alle gepresenteerde indicatoren foutvrij zijn?
  - δ. Welke partijen/rollen/functionarissen hebben een verantwoordelijkheid bij het MIS en wat is die verantwoordelijkheid?
  - ε. Welke aanpassingen aan de managementrapportage zijn nodig en in hoeverre kunnen de indicatoren en KPI's ook op een andere voor het management gebruiksvriendelijke manier gepresenteerd worden?
6. Welke softwarepakket is nodig om gewenste MIS rapportage op te kunnen stellen?
  - α. Welke selectiecriteria dienen te worden gehanteerd bij de selectie van het software pakket?
  - β. Welke risico's doen zich voor bij het nieuwe software pakket voor MIS?
  - χ. Op welke wijze dient de continuïteit van de nieuwe MIS gewaarborgd te worden?

### 1.3 Doel van het onderzoek

Het onderzoek heeft de volgende (deel)producten opgeleverd, vastgelegd in dit adviesrapport:

- een beschrijving van een effectief en efficiënt managementinformatiesysteem waarmee de directie op afstand grip heeft op de dagelijkse bedrijfsvoering van de organisatie De Drie Ballonnen (Soll situatie)
- een beschrijving van het huidige MIS waarbij de aandacht uitgaat naar 1) die onderdelen van het huidige MIS die goed functioneren en kunnen blijven bestaan en 2) de onderdelen die aanpassing behoeven.(Ist situatie)
- een analyse en advies met betrekking tot de inspanningen en aanpassingen die nodig zijn om van de huidige naar de gewenste situatie te komen (Gap analyse). Hierbij wordt onder meer ingegaan op het waar nodig aanpassen van KPI's en het al dan niet hernieuwd opstellen en vastleggen van de stappen voor het calculeren en presenteren van de overige MIS indicatoren. Dit met als doel om de continuïteit van het nieuwe MIS te waarborgen.

## 1.4 Werkwijze

De onderzoeksactiviteiten zijn gefaseerd uitgevoerd. De opdracht kent in totaal vier fasen:

- Fase 1: Inventarisatie
- Fase 2: In kaart brengen van de huidige situatie.
- Fase 3: Beschrijven van de gewenste situatie en Gap- analyse (Een Gap Analyse is een methode om een vergelijking te maken tussen een bestaande en een gewenste situatie)
- Fase 4: Adviesrapport opstellen bestaat uit de onderzoekresultaten, conclusies en aanbevelingen

### Fase 1: Inventarisatie

Doel van fase 1 is om alle voor de verdere uitvoering van de opdracht relevante informatie en documentatie beschikbaar en inzichtelijk te maken. Hierbij gaat het onder meer om de documenten genoemd in bijlage 1. Verder zijn in deze fase gesprekken gevoerd met de opdrachtgever, functionarissen die betrokken zijn bij het opstellen de MIS rapportage en de gebruikers van de MIS rapportage. Daarnaast zijn directie overleggen bezocht om te kunnen vaststellen hoe de huidige MIS rapportages worden gebruikt.

### Fase 2: De huidige situatie

In de tweede fase is de huidige situatie van het MIS in kaart gebracht. De huidige situatie wordt in dit rapport beschreven aan de hand van de informatie die is verzameld in interviews met de directeur-eigenaar van de organisatie en andere relevante functionarissen die betrokken zijn bij het opstellen van de huidige MIS rapportages waaronder het hoofd administratie, het hoofd planning, hoofd P&O en locatiemanagers. Daarnaast zijn de documenten geanalyseerd die in fase 1 zijn verzameld.

### Fase 3: Gewenste situatie en Gap- analyse

In de derde fase is de gewenste situatie van de management informatie rapportage in kaart gebracht. Daarbij is in eerste instantie onderzocht welke prestatie indicatoren nodig zijn om op afstand te kunnen sturen. Dit is gerealiseerd aan de hand van de volgende stappen:

1. De missie, visie en strategie van de organisatie zijn in kaart gebracht aan de hand van de beschikbare documenten en interviews.
2. De kritieke succesfactoren (KSF) die voortvloeien uit de strategie en strategische doelstellingen zijn gedefinieerd.
3. Alle relevante bedrijfsprocessen zijn geïdentificeerd op basis van de beschikbare werkinstructies, documenten en interviews. Van elk van deze bedrijfsprocessen zijn de activiteiten en kenmerkende karakteristieken in kaart gebracht.
4. De gewenste set met MIS indicatoren is vervolgens bepaald. Hierbij is gezocht naar een precieze beschrijving en definitie, zodat alle gebruikers hetzelfde verstaan onder de gehanteerde begrippen. Tevens is zo nauwkeurig mogelijk aangegeven uit welke bron de

benodigde informatie afkomstig is. Ook is in deze stap beschreven hoe de indicatoren berekend moeten worden.

5. Vervolgens is na gesprekken met de eindgebruikers (directie en MT) beschreven hoe de gewenste rapportagevorm en –frequentie er uit zou moeten zien. Daarbij is ook onderzocht welke ICT oplossingen voor handen zijn om de gewenste maandrapportages op een geautomatiseerde wijze op te leveren. Daarvoor is ook waar mogelijk inzicht verkregen in de kosten die gemoeid zullen zijn met het implementeren van deze ICT oplossingen.
6. Een set met nieuwe MIS indicatoren is aan de directie en de opsteller van de MIS rapportage gepresenteerd.

#### **Fase 4: Adviesrapport**

In de vierde en laatste fase van het onderzoek is dit adviesrapport opgesteld waarin de resultaten van de voorgaande fasen zijn vastgelegd.

Ook is in deze fase een checklist opgesteld voor de financiële maandafsluiting.

## 2. Het huidige management informatiesysteem

Dit hoofdstuk start met een achtergrondschets van de organisatie. Hierbij komen de visie, missie en organisatie doelen van De Drie Ballonnen aan bod. Dit is van belang omdat deze aspecten bepalend zijn voor de inrichting van het Management informatiesysteem (MIS). Daarna wordt een korte beschrijving gegeven van wat een MIS is en wordt ingegaan op de huidige situatie van het MIS bij De Drie Ballonnen. Hier wordt tevens stil gestaan bij de vraag in hoeverre het huidige MIS bijdraagt aan de sturing op de organisatiedoelen. De resultaten die in dit hoofdstuk worden beschreven zijn gebaseerd op interne beleidsdocumenten van De Drie Ballonnen en gesprekken met de directie, het MT en verschillende personen die betrokken zijn bij het opstellen van de MIS.

### 2.1 Visie, missie en organisatiedoelen van de organisatie

De Drie Ballonnen is een kinderdagverblijforganisatie in Zoetermeer ([www.drieballonnen.nl](http://www.drieballonnen.nl)). De organisatie is sinds de start in 1992 gegroeid naar de huidige omvang met zes locaties voor dagverblijf en 11 locaties voor buiten schoolse opvang (BSO). De Drie Ballonnen heeft als klanten de ouders van kinderen in de leeftijd van 0 – 4 jaar voor het kinderdagverblijf (KDV) en kinderen in de leeftijd van 4 – 13 bij de BSO.

De Drie ballonnen onderscheidt zich van andere KDV organisaties door de eigen vormingsfilosofie 'Essisme' die het actief uitdraagt in de dienstverlening naar kinderen en ouders. Het essisme hanteert als uitgangspunt: "door te weten wie je zelf bent en je gevoel uit te spreken, neem je anders waar en groei je van elke ontmoeting. Het essisme is ontwikkeld door de directeur-eigenaar van De Drie Ballonnen en ligt mede ten grondslag aan de visie (en missie) van de organisatie:

**Visie:** *Wij gaan er binnen onze organisatie van uit dat er wordt gewerkt met respect voor elkaars waarden en normen. Hierdoor ontstaat er een sfeer die een bijdrage levert aan de ontwikkeling van een ieder die betrokken is bij deze organisatie zowel kinderen als volwassenen. Door een veilige basis te creëren, is er ruimte om van jezelf en anderen te leren.*

**Missie:** *De Drie Ballonnen wil het beste kinderdagverblijf zijn voor kinderen, ouders en personeel.*

De visie en missie van De Drie Ballonnen zijn richtinggevend bij het formuleren van doelen en ambities door de organisatie. Deze organisatie doelen bepalen op hun beurt weer de inhoud en vorm van het MIS.

#### Algemene organisatiedoelen

Op basis van deze visie en missie heeft De Drie Ballonnen een aantal algemene meer strategische organisatie doelen geformuleerd op basis waarvan het organisatiebeleid is geformuleerd. De organisatie onderscheidt hierbij een hoofddoelstelling en een 11-tal thematisch georganiseerde subdoelen. De hoofddoelstelling van de organisatie is "het opvangen van kinderen van 0 – 13 jaar op een dusdanige wijze dat er een veilige basis wordt gecreëerd zodat kinderen zich op een individuele manier kunnen ontwikkelen." De thematische subdoelen luiden als volgt<sup>1</sup>:

Doelstellingen op organisatieniveau:

- De Drie Ballonnen wil een inzichtelijke organisatie neerzetten, die duidelijkheid verschaft aan alle betrokkenen.

---

<sup>1</sup> Afkomstig uit de interne beleidsdocumenten van De Drie Ballonnen te weten 'Algemeen Beleid' en 'Kwaliteitshandboek en kwaliteitsbeleid' in beide gevallen gaat het om documenten die geldig waren op 1 maart 2013.

- De Drie Ballonnen wil een dusdanige organisatiestructuur neerzetten, dat een ieder binnen de organisatie vervangbaar is. Deze continuïteit versterkt de kwaliteit van de organisatie.
- De Drie Ballonnen wil een beheersbare groei inzetten, waarbij kwaliteitsbeheersing zwaarder telt dan uitbreiding.

Doelstellingen ten aanzien van kwaliteit:

- De Drie Ballonnen wil door middel van het hanteren van een kwaliteitsstelsel een continue zorg waarborgen voor kinderen, ouders en personeel binnen de organisatie.
- De Drie Ballonnen stelt zichzelf ten doel om alle facetten van deze organisatie in het kwaliteitsstelsel op te nemen.
- De Drie Ballonnen stelt zichzelf ten doel om kwaliteit als sterke troef te gebruiken tegenover de concurrentie.
- De Drie Ballonnen stelt zichzelf ten doel kwaliteit te blijven leveren door beheersbare groei. Een ballon klappt niet zolang je er maar rustig lucht in blaast.

Doelstelling ten aanzien van het pedagogisch beleid:

- De Drie Ballonnen biedt pedagogisch verantwoorde dagopvang zoals het is vastgelegd in ons pedagogisch beleid. Door het volgen van het pedagogisch beleid is kwaliteit gewaarborgd.

Doelstellingen ten aanzien van het personeelsbeleid:

- De Drie Ballonnen stelt zichzelf ten doel een goede werkgever te zijn in wet- en regelgeving.

Doelstelling ten aanzien van het ouderbeleid:

- De Drie Ballonnen wil door een duidelijk ouderbeleid inzicht geven in de maatregelen die getroffen zijn ten aanzien van ouders om de kwaliteit van de opvang te waarborgen en te continueren.
- De Drie Ballonnen wil met het ouderbeleid een rode lijn aangeven omtrent het omgaan met ouders voor het personeel. Deze doelstellingen hebben betrekking op onze doelgroepen binnen de organisatie de kinderen, de ouders en het personeel

### **Strategisch-tactische ambities voor de korte termijn**

Naast bovengenoemde algemene doelstellingen heeft de organisatie voor de korte termijn (2013) een aantal meer concrete ambities en doelen geformuleerd op het gebied van organisatieontwikkeling. Deze moeten eraan bijdragen dat de directie meer op afstand kan sturen en het MT geëquipeerd is om meer zelfstandig te sturen. Een deel van deze doelen vereist een dusdanige investering in tijd en geld dat zij waarschijnlijk in 2013 niet volledig zullen kunnen gerealiseerd. Het gaat in totaal om de volgende ambities<sup>2</sup>:

1. Alle medewerkers van De Drie Ballonnen kennen de visie en passen die toe in de communicatie met kinderen, ouders en collega's. Hierdoor is de visie in de hele organisatie zichtbaar, hoorbaar en voelbaar.
2. De dienstverlening is aangepast en uitgebreid naar de behoefte van de doelgroep.
3. Het Essisme levert een bijdrage in de bewustwordingsprocessen van mensen (0-100 jaar) door het verspreiden en in de markt zetten van verschillende toegankelijke producten, aangepast aan de doelgroep vanaf januari 2013.
4. Er is een Management Informatiesysteem instrument ontwikkeld dat ondersteunend is aan de bedrijfsvoering door de directie.
5. Eind 2013 is in de organisatie beleid ontwikkeld rond ondernemerschap en er is draagvlak gecreëerd met de directie, MT en staf.
6. Het MT werkt projectmatig en komt met eigen inbreng voor projecten al dan niet gevoed door de pedagogisch medewerkers.
7. Door ons te onderscheiden staat De Drie Ballonnen op de kaart.
8. Als een eenheid functionerend krachtig MT.
9. Een gebruiksvriendelijk ICT die ondersteunt om effectief en duurzaam te werken.

<sup>2</sup> Afkomstig uit intern document: MT doelen voor 2013

10. Uit de jaarlijkse enquête als gemiddelde een 8 halen.
11. Verzelfstandigen van de intern begeleiders, zodat zij het zorgplan zelf uit kunnen dragen.

### **Beschouwing**

Uit bovenstaande strategisch-tactische (algemene) organisatiedoelstellingen valt een aantal zaken af te leiden die van belang zijn voor het beoordelen en zo nodig aanpassen van het huidige MIS. Een MIS dient primair om de leiding van een organisatie te helpen bij het behalen van de organisatiedoelen. Feitelijk gaat het daarom om informatie die inzicht geeft of de organisatie op koers licht om de doelen te behalen. Ligt het niet op koers dan verschaft een MIS zo nodig en zo mogelijk informatie waarmee de organisatie bijgestuurd kan worden door directie, MT of operationeel leidinggevend. Een MIS is daarmee in vorm en inhoud zo veel mogelijk afgestemd op de doelen van de organisatie als geheel en op de doelstellingen, en de daaruit voortvloeiende informatiebehoefte, van de diverse managementlagen daarbinnen. Daarmee bestaat er dus een belangrijke relatie tussen de bedrijfsdoelstellingen van een organisatie en de inrichting van het MIS.

Als de bedrijfsdoelstellingen van De Drie Ballonnen vanuit dat perspectief worden gezien, dan valt op dat in de strategische doelen van de organisatie geen financieel georiënteerde ambities of doelstellingen zijn opgenomen in termen van omzet(groei), winst(groei) of marktaandeel. Wel wordt gerept over het in de markt zetten van nieuwe producten en het versterken van ondernemerschap. Deze zijn echter niet direct verbonden aan omzet- of winst (groei) doelen. Voor de meeste private ondernemingen is dit wel het geval omdat bedrijven over het algemeen een winsttoegmerk hebben of in ieder geval een omzet moeten realiseren waarmee zij de eigen bedrijfscontinuïteit zekerstellen. Ondanks dat De Drie Ballonnen geen financiële doelstellingen heeft, blijft het daarom van belang om wel de nodige financiële informatie te verzamelen en daarop te sturen, omdat dit randvoorwaardelijk is voor het voortbestaan en de groei van de organisatie.

Meer in algemene zin is de focus van de doelen sterk gericht op de kwaliteit en inhoud van dienstverlening. Wat verder opvalt is dat de doelen niet of nauwelijks SMART (Specifiek, Meetbaar, Aanvaardbaar, Realistisch, Tijdsgebonden) zijn geformuleerd. Dit maakt sturen op het realiseren van deze doelen op basis van MIS informatie lastig.

## **2.2 Huidige MIS bij De Drie Ballonnen**

Een Management Informatie Systeem is een systeem dat informatie over het functioneren van de organisatie verzamelt, analyseert en presenteert voor het management van een organisatie en het management daarmee ondersteunt bij het nemen van beslissingen<sup>3</sup>. Het zorgt ervoor dat *informed decisions* – dus besluiten op basis van de juiste inzichten en informatie – kunnen worden genomen.<sup>4</sup> Managementinformatie bestaat uit de (bewerkte) gegevens die de leiding nodig heeft voor de besturing en beheersing van de organisatie alsmede de (bewerkte) gegevens die de leiding nodig heeft om verantwoording over haar functioneren af te leggen. In het kort gaat het dus om stuur- en verantwoordingsinformatie. Onder 'leiding' wordt hier verstaan de directie, het management team en de locatiemanagers van De Drie Ballonnen. Op dit moment levert het MIS alleen informatie voor de directie en het MIS team. Het MIS team bestaat uit de directeur-eigenaar, hoofd administratie, hoofd P&O, hoofd Planning en de financieel directeur van De Drie Ballonnen. Het management team (MT) bestaat uit de locatiemanagers. In het MT overleg bespreekt de directie samen met de locatiemanager over de pedagogische zaken en niet de MIS rapportages. De locatiemanagers krijgen daarmee geen inzicht in de MIS rapportages.

---

<sup>3</sup> <http://users.telenet.be/sportkampbeigem/gert/bis/SamenvattingManagementInformatieSystemen.doc> opgehaald op 29 mei 2013

<sup>4</sup> [http://eqteam.nl/dw/doku.php?id=kennisbank:what\\_is\\_mis](http://eqteam.nl/dw/doku.php?id=kennisbank:what_is_mis) ; opgehaald op 29 mei 2013

Informatie uit het MIS wordt maandelijks, in de vorm van een management rapportage, ingebracht bij de Directie-MIS overleggen. In het MIS rapport, dat sinds medio 2012 wordt opgesteld, staan voor een aantal relevante organisatieprocessen indicatoren opgesomd. Deze indicatoren zijn meetbare 'aanwijzingen' die op tevoren bepaalde punten in het proces worden verzameld. Het is de bedoeling om met behulp van deze indicatoren de prestatie van het proces te beoordelen. Voorbeelden van 'aanwijzingen' zijn: het percentage opzeggingen, aantal verkochte uren, ziekteverzuim, productieve arbeidsuren, omzet en bedrijfsresultaat. Kenmerkend voor indicatoren is dat zij – de naam zegt het al – indicatief zijn. Zij geven een indicatie, als ze goed geformuleerd zijn, van het functioneren van een proces of over het succes of falen van een succesbepalende factor.

In de huidige situatie bestaat de MIS rapportage uit vier onderdelen die in vier aparte documenten worden weergegeven, namelijk:

- een financiële MIS rapportage
- een Planning MIS rapportage
- een P&O MIS rapportage en
- een CFO MIS rapportage

Deze vier rapportages hangen samen met de drie belangrijkste processen in de organisatie, namelijk het financiële proces (financiële MIS, CFO MIS), het proces rondom de inzet van personeel (P&O MIS) en toedelen van kinderen aan beschikbare opvangplaatsen (Planning MIS).

Voor de vier onderdelen van de MIS, is een werkinstructie opgesteld. Deze werkinstructie beschrijft hoe de diverse MIS indicatoren verzameld moeten worden uit de onderliggende operationele administratie systemen zoals Exact Online (financiële administratie), PlanRad (urenbesteding personeel) en KDadmin (planning van kinderen op de diverse locaties). Deze wordt vervolgens in een Word of Excel bestand (afhankelijk van de type indicatorenset) geplakt. In een beperkt aantal gevallen wordt een toelichting op de scores gegeven. De vier indicatorensets worden in het MIS overleg besproken en vervolgens naar de directie gestuurd.

### **2.2.1 Financiële MIS rapportage**

De set met financiële MIS indicatoren bevat gegevens over de maand omzet, de resultaten in de voorliggende maand, gemaakte kosten en andere relevante financiële aspecten. De complete lijst met financiële MIS indicatoren is opgenomen in bijlage 2. In die tabel is per indicator de definitie en de reden om de indicator te berekenen (doel) beschreven.

#### **Bron**

De financiële MIS gegevens worden uit de software pakketten Exact Online en KDadmin gehaald. Exact Online wordt gevoed met informatie die ingeboekt wordt door de medewerker administratie. De medewerker administratie controleert de binnengekomen bedragen en voert de te betalen rekeningen in. Vervolgens controleert het hoofd administratie op hoofdlijnen de stand van de balans en de winst- en verliesrekening. Zij sluit ook de maand af in het systeem.

#### **Samenstellen**

Het hoofd administratie heeft een werkinstructie opgesteld hoe de financiële MIS gegevens uit de verschillende systemen kunnen worden gehaald. De werkinstructie geeft aan welke stappen moeten worden doorlopen om de nodige informatie uit het systeem te halen. In de huidige situatie is alleen het hoofd administratie betrokken bij het opstellen van de financiële MIS gegevens. De benodigde gegevens worden door het hoofd administratie gedownload in een Excel bestand. In een beperkt aantal gevallen vindt, indien daar aanleiding toe is, nadere analyse van deze gegevens plaats door het hoofd administratie.

## **Presentatie**

De financiële MIS maandrapportage bevat een cijfermatig overzicht van financiële indicatoren uitgesplitst per hoofdvestigingen. Daarbij wordt per indicator een korte uitleg gegeven, zo nodig aangevuld met een actiepunten. Tijdens het MIS overleg licht het hoofd administratie de financiële MIS rapportage toe aan de andere MIS leden.

### **2.2.2 Planning MIS rapportage**

De planning MIS bevat informatie over het aantal inschrijvingen, het aantal opzeggingen en aantal kinderen op de wachtlijst in de afgelopen maand. In bijlage 2 worden deze drie indicatoren nader toegelicht. Daar is ook weergegeven wat de definitie, beschrijving en doel van de indicatoren is.

## **Bron**

De planningsgegevens die gebruikt worden in het planning MIS zijn afkomstig software pakket Kindadministratie (KDAdmin). KDAdmin is een administratie software voor het verwerken van inschrijvingen, wachtlijstbeheer, het opmaken en beheren van contracten, de planning groepen en facturering. Deze gegevens worden dagelijks bijgewerkt door medewerkers van de afdeling planning. Hiervoor gebruikt de medewerker gegevens van ouders die zij ontvangen via mail of telefoon. De locatiemanagers geven daarnaast ook gegevens door over het feitelijke aantal kinderen dat zij hebben opgevangen en verwachten op te gaan vangen. Door de veelheid aan bronnen en de afhankelijkheid van een juiste registratie van het feitelijke gebruik door de diverse locaties bestaat het risico dat de registratie niet volledig betrouwbaar is.

## **Samenstellen**

Voor de MIS rapportage worden de gegevens voor de indicatoren uit het KDAdmin systeem gehaald door het hoofd planning. Zij heeft hiervoor een werkinstructie opgesteld.

## **Presentatie**

Het hoofd planning stelt ook de planning MIS rapportage samen die gepresenteerd wordt tijdens het MIS overleg. In de planning MIS rapportage worden de resultaten in de drie indicatoren weergegeven, zo mogelijk en nodig voorzien van een korte toelichting.

### **2.2.3 P&O MIS rapportage**

De P&O MIS gegevens hebben betrekking op personeelsindicatoren. De P&O indicatoren set die in kaart gebracht wordt voor de MIS rapportage is bepaald door het hoofd P&O. Deze indicatoren zijn bijvoorbeeld het aantal FTE's dat bij de verschillende locaties in dienst is, het aantal gewerkte uren en het verzuimpercentage. Voor een compleet overzicht van de set P&O indicatoren wordt verwezen naar bijlage 2 waarin per indicatoren de definitie, het doel en andere belangrijke informatie staat beschreven.

## **Bron**

De gegevens voor de personeelsindicatoren worden uit het software programma PlanRad gehaald door het hoofd P&O. PlanRad is software speciaal ontwikkeld voor de kinderopvang. Via de Werknemersportaal koppeling van PlanRad voeren de medewerkers zelf hun gewerkte uren in. De locatiemanagers controleren vervolgens of de ingevoerde gegevens kloppen. De medewerkers kunnen zo zelf digitaal de gewerkte uren doorgeven op de juiste kostenplaats. Deze uren worden na een aantal autorisatiestappen door de locatiemanagers gekopieerd naar PlanRad. De medewerkers kunnen ook verlofaanvragen doorgeven en de actuele vakantiekaart bekijken via Werknemersportaal.

## **Samenstellen**

Voor de P&O MIS gegevens is een werkinstructie beschikbaar voorzien van screenshots van de stappen die genomen moeten worden om de gegevens voor de MIS te verzamelen. De

gegevens uit PlanRad worden bij het samenstellen van de P&O MIS rapportage handmatig overgenomen in een Excel bestand door het hoofd P&O. Door het handmatig overnemen van de gegevens, neemt de kans op (copy-paste) fouten toe. Hierdoor is niet zeker dat de gegevens in de MIS rapportage altijd juist zijn.

### **Presentatie**

De P&O MIS rapportage wordt samengesteld door het hoofd P&O. In de MIS rapportage worden genoemde indicatoren per hoofdvesting weergegeven met een korte uitleg, zo nodig aangevuld met te nemen vervolgacties.

### **2.2.4 CFO MIS rapportage**

De CFO MIS rapportage bevat twee indicatoren; de omzet per locatie en de personeelskosten per locatie. De CFO MIS rapportage wordt door de financieel directeur samengesteld en tijdens het MIS overleg besproken. De reden dat omzet en personeelskosten in een apart bestand worden geanalyseerd is dat de directie de verhouding tussen personeelskosten en omzet per locatie wil weten. In veel bedrijven zijn de personeelskosten de grootste kostenpost, dat geldt ook voor De Drie Ballonnen. Met de betreffende gegevens wil de financieel directeur kunnen sturen op een efficiënte inzet van personeel. Met de verhouding tussen omzet en personeelskosten wordt dit gemeten.

### **Bron en Samenstellen**

De CFO MIS gegevens worden uit Exact Online gedownload naar een Excel bestand en daar worden de gegevens verder geanalyseerd per locatie door de financieel directeur. Daarnaast ontvangt de financieel directeur een overzicht van de personeelskosten van de locatiemanagers van alle vestigingen. Een procesbeschrijving ontbreekt hiervoor. Onduidelijk is in hoeverre de MIS gegevens betrouwbaar zijn die door de gehanteerde berekenmethode worden verkregen. Er bestaan geen controle mechanismen of berekeningen die helpen bij het bepalen van de juistheid van de gegevens. Een ander aandachtspunt vormt het gegeven dat het samenstellen van de CFO rapportage de nodige tijd kost van de financieel directeur.

### **Presentatie**

In de huidige situatie worden de CFO MIS indicatoren in een word document gepresenteerd aan de directie met daarbij een korte uitleg, zo nodig aangevuld met te nemen acties.

## **2.3 Beschouwing op het huidige MIS**

Na in kaart brengen van het huidige MIS, blijkt dat in het huidige MIS een aantal aandachtspunten kent waardoor de directie over onvoldoende informatie beschikt om gefundeerde sturingsbeslissingen te kunnen nemen. Deze knelpunten zijn gebaseerd op de gesprekken die zijn gevoerd met de opstellers van de MIS rapportages en de gebruikers van de rapporten, i.c. leden van het MIS team en de Directie. Ook uit de theorie van Management Informatiesystemen komen enkele punten naar voren die bij de MIS van De Drie Ballonnen vragen om aandacht.

Hieronder worden deze knelpunten en aandachtspunten verder toegelicht.

### **De organisatiedoelstellingen en strategisch sturen op basis van het MIS**

- De organisatie beschikt niet over een lange termijn strategie waaraan concrete SMART doelstellingen en prestatie-indicatoren zijn verbonden. Een dergelijke strategie is in ieder geval niet vast gelegd of algemeen bekend binnen de organisatie. Wel beschikt de organisatie over een aantal abstracte kwalitatieve doelstellingen en enkele strategisch-tactische ambities voor de korte termijn. Vrijwel geen enkele doelstelling en ambitie is SMART geformuleerd. Dit maakt het formuleren van, en het sturen op basis van,

kwantitatieve sturingsindicatoren voor de MIS rapportages lastig. De mate waarin de doelstelling (al) is of zal worden gerealiseerd is nu immers niet objectief meetbaar.

- Het eerst genoemde punt draagt bij aan het gegeven dat er op dit moment geen duidelijke relatie bestaat tussen de huidige indicatorensets in de MIS rapportages en de geformuleerde kwalitatieve doelstellingen rondom inhoud en kwaliteit van dienstverlening. De huidige indicatoren set is vooral gericht op operationele sturing. Strategisch-tactische sturingsindicatoren zijn er in mindere mate, en voor zover die er zijn, worden deze niet gebruikt voor strategische sturingsbeslissingen zoals het uitbreiden of sluiten van vestigingen.
- De operationele sturingsinformatie die met het huidige MIS verkregen wordt, past goed bij de informatiebehoefte van locatiemanagers. Deze groep leidinggevendenden krijgt op dit moment echter geen inzicht in de MIS rapportages. De directie en het MIS team hebben andere informatiebehoeften, namelijk meer overstijgende strategische sturingsinformatie, deze informatie verschaft het huidige MIS in mindere mate, mede ten gevolge van de hierboven genoemde twee punten.
- De huidige MIS rapportages dekken niet de complete Planning & Control cyclus af. De indicatorenset en opgeleverde gegevens in de maandrapportages zijn vooral gericht op het terugkijken en niet op het vooruitkijken. Dit is echter wel van belang om de MIS rapportages als sturingsinstrument in te kunnen zetten. In de MIS rapportages zou daarom meer aandacht moeten worden besteed aan de te verwachten bezettingsgraad van de locaties alsmede de op basis daarvan te verwachten omzet en kosten ontwikkeling. Dergelijke gegevens helpen ook bij het beter kunnen plannen van personeel. Dit gegeven speelt bijvoorbeeld bij de Planning MIS. Feitelijke plan-ningsgegevens voor de komende maand, die nodig zijn om goed operationeel te kunnen sturen, ontbreken in die MIS rapportage.
- Bovenstaande punten leiden er mede toe dat de directie aangeeft dat het nu moeilijk kan beoordelen of de organisatie daadwerkelijk 'in control' is. Om grip te hebben op de organisatie dienen andere of aanvullende indicatoren berekend te worden. Zo is een belangrijke sturingsvariabele voor de financieel -directeur (de verhouding tussen omzet en personeelskosten) nu niet helder af te lezen uit de financiële MIS rapportage. Behalve grip hebben op de organisatie is het voor de directie evenzeer van belang dat het op basis van de MIS rapportages beslissingen kan nemen rondom het uitbreiden of zo nodig sluiten van locaties. De huidige CFO MIS rapportage en de Financiële MIS rapportage biedt deze sturingsinformatie nu onvoldoende.

### **Betrouwbaarheid gegevens**

- De betrouwbaarheid van gegevens in het MIS wordt beïnvloed door verschillende stappen in het datainvoer- en bewerkingsproces. Het MIS is gebaseerd op drie onderliggende bronnen te weten Exact Online, PlanRad en KDAdmin. Voor al deze bronnen geldt dat de gegevens handmatig worden ingevoerd. Daarna vind er een controle van deze gegevens plaats door het hoofd van de afdeling die verantwoordelijk is voor de invoer van deze gegevens.
- Uit de gesprekken met medewerkers en afdelingshoofden blijkt dat de organisatie geen verbandcontroles uitvoert om de consistentie en betrouwbaarheid van de eigen administratieve gegevens te onderzoeken en te borgen. Verbandcontroles zijn een AO/IC instrument uit de accountantspraktijk waarmee onderzocht wordt of de gegevens in een administratief systeem onderling voldoende consistentie vertonen. Zo zou het totaalbedrag van alle verstuurd rekeningen samen gelijk moeten zijn aan het einde van het jaar met de totale omzet plus alle nog open staande posten.

- De betrouwbaarheid van de in de MIS rapportage gepresenteerde gegevens is deels afhankelijk van de kwaliteit en integriteit van de onderliggende brongegevens, zoals in de vorige twee punten is benoemd. Daarnaast heeft ook de berekenwijze en daaropvolgende presentatie van de MIS rapportage ook een impact op de betrouwbaarheid. Bij het samenstellen van de rapportages worden voor de berekening van verschillende indicatoren brongegevens gebruikt in verdere (handmatige) berekeningen en vinden er copy-paste handelingen plaats. Deze handmatige bewerkingen kunnen foutgevoelig zijn. Bij het samenstellen van de MIS rapportage wordt veelvuldig gebruik gemaakt van datasets in Excel. Het werken met Excel en het copy-pasten van gegevens daarin kan eveneens bijdragen aan fouten in de in de MIS rapportage gepresenteerde gegevens. Onderzocht is niet hoe vaak er daadwerkelijk fouten voorkomen en wat daarvan de consequenties zijn.
- Het samenstellen van de verschillende onderdelen van de MIS rapportage valt onder de verantwoordelijkheid van steeds één persoon. Zoals aangegeven is voor ieder van deze deel rapportages een procesbeschrijving beschikbaar, met uitzondering van de berekenwijze voor de CFO MIS. Voor de CFO MIS is geen procesbeschrijving beschikbaar. Het feit dat steeds slechts één persoon de MIS rapportages opstelt vormt een risico omdat anderen niet op de hoogte zijn van de exacte technische berekenwijze.

### **Wijze van presenteren**

- De MIS rapportage is niet één geheel. Op dit moment bestaat de MIS rapportage uit vier verschillende documenten waardoor samenhang ontbreekt. Dit geeft geen helder beeld hoe de organisatie functioneert.
- De reden waarom bepaalde indicatoren worden berekend en weergegeven is niet altijd even helder voor de partijen die de MIS rapportage moeten gebruiken. Als niet helder is wat het doel van een indicator is, kan de indicator moeilijk worden ingezet als sturingsinstrument.
- In de praktijk blijkt dat de cijfers in de financiële MIS rapportage soms niet direct zijn te verklaren. De directie wenst uit de financiële MIS rapportage in één oogopslag te zien hoe de organisatie het de afgelopen maand heeft gedaan. Dat is nu niet goed mogelijk. Tevens is de uitleg en het actieplan in de financiële MIS rapportage vaak niet helder. De directie wenst uit de financiële MIS rapportage te kunnen aflezen of ze bijvoorbeeld een beslissingen kunnen nemen met betrekking tot investeringen of desinvesteringen. Dit is niet het geval in de huidige financiële MIS rapportage.
- De huidige MIS rapportage geeft nu onvoldoende toelichting of duiding bij de cijfers. Uit MIS rapportage blijkt niet wat de verklaring/verklaringen is/zijn voor een bepaalde afwijking of trend. Ook is het niet duidelijk hoe de indicatoren zich door de tijd heen ontwikkelen.

### 3. Het nieuwe Management Informatie Systeem

Dit hoofdstuk behandelt de algemene theorie van Management Informatie Systemen. Hierbij komen de verschillende managementniveaus binnen de organisatie aan bod evenals het Balanced Scorecard (BSC) model. Verder worden de begrippen Kritische Succes Factoren en Kritische Prestatie Indicatoren nader toegelicht. De MIS theorie wordt vervolgens toegepast op het MIS van De Drie Ballonnen. Het gevolg hiervan is onder meer dat wordt voorgesteld om in de nieuwe MIS ook te gaan werken met begroting en benchmarking. Het hoofdstuk beschrijft wat het belang is van deze twee elementen en hoe ze terugkomen in het MIS.

#### 3.1 Theoretisch kader Management Informatie Systemen

Managementinformatie bestaat uit gegevens, vaak afkomstig van uit de organisatie zelf, die bewerkt zijn tot bruikbare informatie voor het management. De leiding van een organisatie gebruikt deze informatie om de organisatie te sturen en beheersen. Consultancybureau Innervate (2009)<sup>5</sup> gaf in een artikel over managementinformatie de volgende definitie van het begrip:

*“Managementinformatie is consistente, relevante en betrouwbare informatie ten behoeve van sturing van processen op operationeel niveau, het bewaken van de aanwendungen van bedrijfsmiddelen en budgetten op tactisch niveau en het bewaken van ‘de koers’ van de totale organisatie op strategisch niveau.”*

Management informatie is dus bedoeld voor de verschillende management lagen in een organisatie en het helpt het management om de juiste beslissingen te nemen. Het geheel aan processen en systemen waarmee die management informatie wordt gegenereerd, is het management informatie systeem (MIS). Een MIS ondersteunt dus bij beslissingsprocessen. Het zorgt ervoor dat er *informed decisions* – beslissingen op basis van de juiste kennis en inhoudelijke argumenten – kunnen worden genomen<sup>6</sup>. Dit betekent niet alleen dat een MIS de voor deze beslissingen noodzakelijke gegevens oplevert maar ook dat de betreffende gegevens op het juiste moment en op een juiste wijze aan de diverse beslissers binnen een organisatie worden gepresenteerd<sup>7</sup>.

Een MIS dient daarmee de strategische, tactische en operationele managementlagen te ondersteunen. Het strategisch management van iedere organisatie is verantwoordelijk voor het op een effectieve en efficiënte wijze realiseren van lange termijn doelen van de eigen organisatie<sup>8</sup>. Daarvoor dient er in ieder geval sprake te zijn van lange termijn doelen en een strategie om deze te behalen. De lange termijn doelen van organisaties omvatten vaak één of meer van de volgende zaken: productiviteit, winstgevendheid, concurrentiepositie, publieke verantwoordelijkheid, werknemer relaties en werknemer ontwikkeling.

Een MIS rapportage voor het strategisch management laat zien of de organisatie op weg is om de lange termijn doelen te halen. Om dit mogelijk te maken dienen de strategische doelen meetbaar geformuleerd te zijn. Bijvoorbeeld het winstgevendheid doel wordt

---

<sup>5</sup> Innervate whitepaper, 2009. P2

<http://innervate.nl/fileadmin/downloads/Whitepaper%20Management%20Informatie.pdf> Opgehaald op 17 mei 2013

<sup>6</sup> [http://eqteam.nl/dw/doku.php?id=kennisbank:what\\_is\\_mis](http://eqteam.nl/dw/doku.php?id=kennisbank:what_is_mis) Opgehaald op 17 mei 2013

<sup>7</sup> [www.businessissues.nl/?ContentId=2990](http://www.businessissues.nl/?ContentId=2990) Opgehaald op 17 mei 2013

<sup>8</sup> Nag, R. Hambrick, D., Chen, M. 2007, WHAT IS STRATEGIC MANAGEMENT, REALLY? INDUCTIVE DERIVATION OF A CONSENSUS DEFINITION OF THE FIELD *Strat. Mgmt. J.*, **28**: 935–955 (2007)  
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.615/pdf> Opgehaald op 17 mei 2013

gedefinieerd als “in vijf jaar een groei bereiken van de netto winst marge van 5% naar 10%”. Het concurrentiepositie doel kan worden gedefinieerd als “gedurende de komende vijf jaar groeien in marktaandeel van product A van de derde naar tweede plaats”. Of een dergelijk doel wordt bereikt is pas na langere tijd geleidelijk waarneembaar.

Het tactische management is ervoor verantwoordelijk dat de organisatie op een zodanig wijze is ingericht dat de lange termijn doelen van het strategisch management ook daadwerkelijk kunnen worden gerealiseerd<sup>9</sup>. Het tactisch management formuleert hiervoor de middelen en wegen om verschillende korte termijn doelen te bereiken die zijn afgeleid van de strategische doelen van het strategisch management. De formulering van doelen gebeurt per functie: marketing, financiën, planning en HRM. Het zijn concrete doelen met een duidelijke tijdslimiet en een verantwoordelijke manager<sup>10</sup>. Voorbeelden van tactische management doelen voor een kinderopvang organisatie zouden kunnen zijn: “reduceer de kostprijs van een uur BSO op de eigen locatie met 8% voor 1 juli 2014”, of ‘laat het aantal kinderen dat KDV afneemt met 4% stijgen voor 1 januari 2014”.

De tactische MIS rapporten helpen het tactisch management om te beoordelen of het realiseren van deze tactische doelen op koers ligt. Het niveau waarop de gegevens in een tactisch MIS rapport worden gepresenteerd is minder groot dan bij het strategische rapport, zo kan er bijvoorbeeld sprake zijn van een uitsplitsing van gegevens tussen bepaalde vestigingen, regio's of bedrijfsonderdelen. Strategische rapportages rapporteren juist over de organisatie als geheel.

Operationeel management gaat over de juiste toewijzing van taken en middelen, grondstoffen, geld en mankracht<sup>6,11</sup>. Deze toewijzing moet het realiseren van de tactische doelen ondersteunen. De operationele MIS rapporten tonen inzicht in de dagelijks activiteiten van een organisatie, bijvoorbeeld: de bezettingsgraad, het aantal kinderen op de wachtlijst, het aantal productieve uren van medewerkers etc. De MIS rapporten op operationeel niveau zijn beperkt geaggregeerd en geven veelal een gedetailleerd beeld van de organisatie.

De strategische, tactische en operationele MIS rapporten liggen in elkaars verlengde: van geaggregeerd naar gedetailleerd, van jaarlijks en maandelijks naar wekelijks, van directie naar operationele managers, van externe data naar interne data. Belangrijk is een goede koppeling tussen de drie managementlagen en de bijbehorende MIS rapporten. De lange termijn strategische doelen worden vertaald naar korte termijn (tactische) doelen, die weer moeten worden vertaald naar operationele activiteiten. Het aan elkaar koppelen van de doelstellingen dient ook doorgevoerd te worden in de MIS rapportages voor de drie niveaus. Er bestaan verschillende managementmodellen waarmee deze drie sturingslagen aan elkaar worden verbonden. Deze modellen helpen het management om de strategische lange termijn doelen van een organisatie te vertalen in concrete tactische en operationele doelen.

Eén van deze management modellen is het Balanced Scorecard (BSC) model. Het INK-model (Instituut Nederlandse Kwaliteit) is een ander model. Beide concepten zijn onafhankelijk van elkaar ontwikkeld met een eigen doelstelling<sup>12,13</sup>. Het BSC model richt zich op de vertaling van de strategie naar actie. Het INK-model is een organisatie- of

---

<sup>9</sup> [http://123management.nl/0/020\\_structuur/a231\\_structuur\\_03\\_tactische\\_besturing.html](http://123management.nl/0/020_structuur/a231_structuur_03_tactische_besturing.html) Opgehaald op 17 mei 2013

<sup>10</sup> [http://www.rob-peters.nl/index\\_files/Art08.htm](http://www.rob-peters.nl/index_files/Art08.htm) Opgehaald op 17 mei 2013

<sup>11</sup> Keuning. D. Operationeel management - Sturing en beheersing van het dagelijks werk. 2007. Noordhoff Uitgevers.

<sup>12</sup> <http://www.cfoconsult.nl/fag/balanced-scorecard.html> Opgehaald op 17 mei 2013

<sup>13</sup> <http://www.corporatieadvies.nl/index.php/publicaties/alle-artikelen-op-auteur/50-d-f/379-balanced-scorecard-of-ink.html> Opgehaald op 17 mei 2013

besturingsconcept en helpt bij de inrichting van de organisatie. Het INK model wordt door verschillende organisaties met name ook in de zorg- en welzijn sector gebruik, waaronder kinderopvangorganisaties. De beide managementconcepten kunnen ook worden gecombineerd. De BSC methodiek wordt gebruikt om de strategische richting en sturing vorm te geven met behulp van sturingsindicatoren, management informatie systemen en MIS rapportage systemen. Het INK-model wordt ingezet om daarop aansluitend de bedrijfsvoering te structureren.

In dit onderzoek wordt de BSC methodiek als uitgangspunt voor het opzetten van de nieuwe MIS gebruikt. Een reden hiervoor is dat de BSC methodiek bij uitstek gericht is op het inrichten van management informatie systemen en management rapportages. Een tweede reden vloeit voort uit het gegeven, zoals beschreven in het vorige hoofdstuk, dat de organisatie nog geen heldere SMART strategische bedrijfsdoelstellingen heeft geformuleerd. Het uitwerken van de Balanced Scorecard methodiek binnen een organisatie betekent ook dat er een dialoog over strategie binnen de organisatie op gang komt. Voor De Drie Ballonnen is de BSC methodiek om die reden ook dan ook relevant<sup>14</sup>.

### **Balanced Scorecard**

De Balanced Scorecard is een management instrument om op de prestaties van de organisatie te sturen en deze te beheersen<sup>15</sup>. Het is een methode die helpt om strategische doelen om te zetten in doelgerichte acties. Meer concreet is de Balanced Scorecard een instrument dat met behulp van prestatie-indicatoren in beeld brengt in hoeverre strategische doelstellingen worden behaald. Omdat een breed samenhangend stelsel van doelen, indicatoren voor het MIS, normen en initiatieven op elkaar kunnen worden afgestemd is het BSC bij uitstek geschikt om als model te gebruiken voor het inrichten van een management informatie systeem.

Kaplan en Norton die ontwikkelaars van BSC stellen<sup>8</sup> dat voor de succesvolle uitvoering van een bedrijfsstrategie steeds drie belangrijke componenten nodig zijn<sup>16</sup>:

1. Het beschrijven van de strategie en de bijbehorende strategische doelstellingen;
2. Het meten van de strategie door middel van prestatie indicatoren;
3. Het managen van de strategie door middel van dashboards en MIS rapportages;

Deze elementen vormen de basis van de BSC methodiek. Voor dit onderzoek is het BSC model met name relevant omdat het een concreet kader biedt voor het formuleren van sturingsindicatoren aan de hand van de strategische doelstellingen van een organisatie<sup>17</sup>. Het BSC model gaat er hierbij vanuit dat de sturingsindicatoren te verdelen zijn in vier verschillende bedrijfs perspectieven: financieel, klant, interne processen en leren en groeien.

Het BSC is een managementmodel en is als zodanig bedoeld om op de verschillende management niveaus de sturing van de organisatie te helpen vergemakkelijken. Om echt goed te werken is het van belang dat strategische, tactische en operationele management doelstellingen zijn opgesteld conform het BSC model. Voor De Drie Ballonnen zou dit betekenen dat het gehele sturingsmodel inclusief de strategische, tactische en operationele management doelstellingen aangepast zouden moeten worden aan het BSC. Het aanpassen van het managementmodel voor De Drie Ballonnen was niet de opdracht van dit onderzoek.

---

<sup>14</sup> Ahaus, K., Diepman, F. Balanced Scorecard en INK-model. Kluwer. 2010.

<sup>15</sup> Kaplan, R., Norton, D. 1996. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review. Jan-feb 1996.

Kaplan, R. Norton, D. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business Press. 1996

<sup>16</sup> <http://www.passionned.nl/strategie/performance-management/balanced-scorecard/>

<sup>17</sup> antwoorden op bedrijfsvraagstukken BALANCED SCORECARD drs Gert van den Burg RC Geactualiseerde versie d.d. 20 januari 2010 pagina 4

Dit onderzoek en adviesrapport gaan daarmee dus niet over het aanpassen van het sturingsmodel maar over de keuze van sturingsindicatoren en de wijze waarop deze worden gepresenteerd. Het BSC model wordt in dit onderzoek daarom gebruikt als uitgangspunt voor de keuze van sturingsindicatoren waarbij rekening is gehouden met de wijze waarop de organisatie op dit moment stuurt en rekening is gehouden met de huidige set organisatiedoelen. Het nieuwe MIS is daarmee *gebaseerd op de BSC principes en uitgangspunten* maar het is niet volledig volgens de regels van het BSC vorm gegeven, omdat dat vereist dat de organisatie werkt conform de hierboven genoemde drie principes van het BSC model. En dat is niet het geval.

Dit past ook in de ontwikkelfase waar de organisatie zich in bevindt ten aanzien van Business Intelligence (BI) Maturity. BI Maturity is een term die beschrijft hoe en in welke mate een organisatie gebruikt maakt van bedrijfsinformatie wanneer sturingsbeslissingen moeten worden genomen. Feitelijk geeft BI Maturity aan in hoeverre de organisatie stuurt en beslissingen neemt op basis van informatie over klanten, eigen prestaties, concurrentie, markttoestand en algemene economische, technologische en culturele trends. Business Intelligence kan worden gezien als een ver doorontwikkelde variant van een MIS<sup>18</sup>.

In hoofdstuk vier wordt nader ingegaan op Business Intelligence Maturity. Hier is het belangrijk om op te merken dat er verschillende ontwikkelfasen van BI Maturity zijn te onderscheiden<sup>19</sup>. De Drie Ballonnen bevindt zich, zoals in hoofdstuk 4 beschreven, in fase 1 - 2. Het gebruik van een gestructureerd sturingsmodel zoals BSC past bij organisaties die in fase 3 of hoger vallen. Het is nu op dit moment niet effectief om als organisatie methodieken te implementeren die niet passen bij het ontwikkelstadium waarin het zich op een bepaald moment bevindt<sup>20</sup>. Dat betekent concreet dat het nu niet past om het gehele management model van De Drie Ballonnen om te bouwen en te baseren op het BSC model. Dat is echter wel effectief op het moment dat de organisatie zich verder heeft doorontwikkeld. Om die reden wordt het MIS wel al gebaseerd op de uitgangspunten van het BSC model.

## Vier Perspectieven voor het nieuwe MIS

Het BSC model kent vier sturingsperspectieven:

- Financieel perspectief; Het financieel perspectief omvat factoren, die waarde creëren voor de eigenaren van de organisatie (shareholder value). Financiële prestatie maatstaven geven aan of de implementatie en de uitvoering van de strategie bijdragen aan een verbetering vanuit overige perspectieven. Daarmee wordt gesteld, dat de uitkomsten op financiële prestatienormen de uitkomst zijn van sturende acties door managers. Een kritische beoordeling is nodig in hoeverre financiële rapportages geschikt zijn om op te sturen in de toekomst. De andere perspectieven lenen zich daarvoor veel beter. Verbeteringen in de andere perspectieven zullen vroeger of later tot uitdrukking dienen te komen in de financiële resultaten. Indicatoren die binnen dit perspectief relevant zijn voor de Drie Ballonnen zijn ondermeer omzet per product, bedrijfsresultaat en kostprijs van één uur geleverde BSO en KDV.
- Intern perspectief; In het intern perspectief definiëren managers de kritische interne processen waarin de organisatie wil uitblinken. Deze processen stellen de organisatie in staat om waarde te leveren aan de klant en klanten te binden. De kritieke succesfactoren en key performance indicators bij het 'intern perspectief' concentreren zich op de interne processen die de grootste invloed hebben op klanttevredenheid en die essentieel zijn

<sup>18</sup> [http://eqteam.nl/dw/doku.php?id=kennisbank:what\\_is\\_mis](http://eqteam.nl/dw/doku.php?id=kennisbank:what_is_mis) Opgehaald op 18 mei 2013

[http://nl.wikipedia.org/wiki/Business\\_intelligence](http://nl.wikipedia.org/wiki/Business_intelligence) Opgehaald op 18 mei 2013

<sup>19</sup> zie o.a. [http://www.ealliancebusinessintelligence.com/bi\\_maturity\\_model.php](http://www.ealliancebusinessintelligence.com/bi_maturity_model.php) Opgehaald op 18 mei 2013

[http://timoelliott.com/blog/2007/09/howls\\_your\\_bi\\_maturity.html](http://timoelliott.com/blog/2007/09/howls_your_bi_maturity.html) Opgehaald op 18 mei 2013

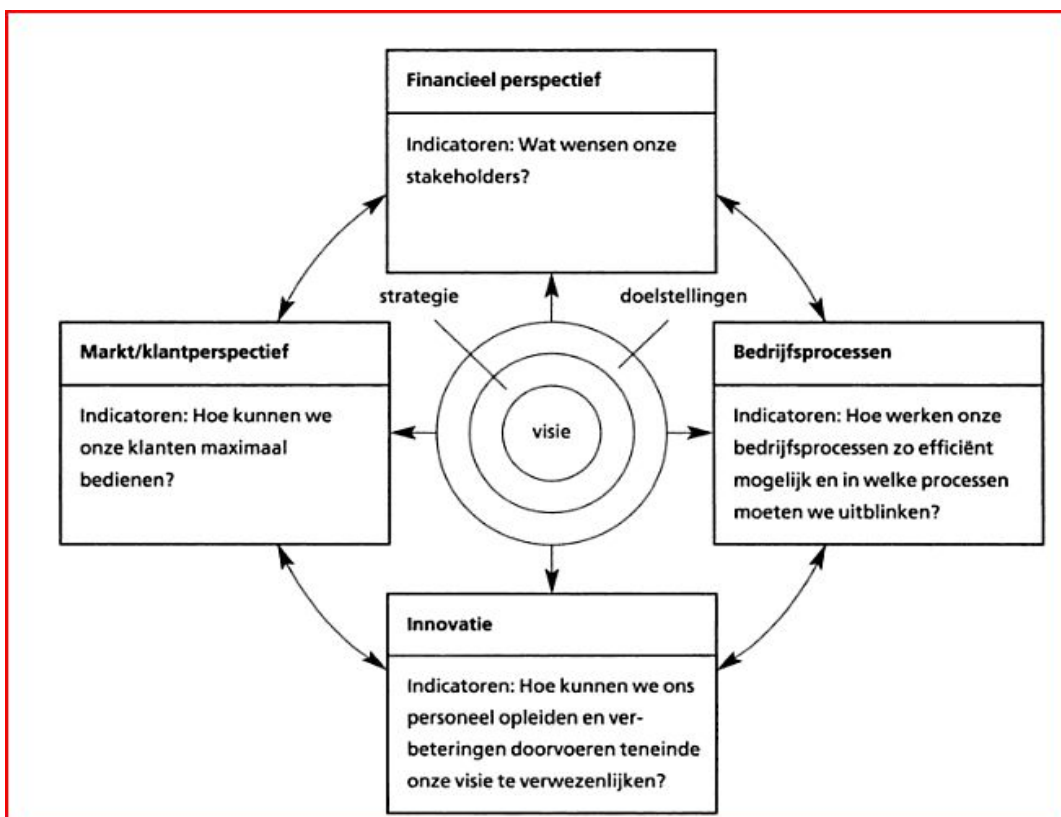
<http://blog.perceptsys.com/2012/03/business-intelligence-maturity-model.html> Opgehaald op 18 mei 2013

<sup>20</sup> Hribar Rajteric, I. 2010. Overview of Business Intelligence Maturity Models. Management, Vol. 15, 2010, 1, pp. 47-67

voor het behalen van de financiële doelen van de organisatie. Voor De Drie Ballonnen gaat het hierbij om het plannen van kinderopvang capaciteit, het afstemmen van vraag en aanbod en het financieel-administratieve proces.

- Klant perspectief; In het klantperspectief definiëren managers de klant en marktsegmenten waarin de organisatie deelneemt aan het economisch verkeer en de prestatie maatstaven van de organisatie of het organisatiedeel in deze doelsegmenten. Dit perspectief omvat binnen het BSCM diverse kritieke succesfactoren en key performance indicators, zoals de mate van voldoen aan behoeften van afnemers, klantenbinding, werving van nieuwe cliënten, omvang van de markt en marktaandeel. Het klantperspectief stelt managers in staat de klant- en marktgerelateerde onderdelen van de strategie te onderstrepen die bijdragen aan toekomstige meeropbrengsten. Voor De Drie Ballonnen wordt binnen dit perspectief ondermeer gestuurd op klantentevredenheid en marktaandeel binnen Zoetermeer.
- Innovatie perspectief; Dit perspectief omvat de opleiding van werknemers en de houding met betrekking tot zowel individuele – als organisatieontwikkeling. Innovatie perspectief, ook wel het lerende vermogen genoemd, geeft aan of een organisatie zichzelf kan blijven verbeteren en/of groeien in een dynamische omgeving. Deze dynamische omgeving is dagelijks onderhevig aan verandering door bijvoorbeeld nieuwe wet- & regelgeving, economische ontwikkelingen of groeiende concurrentie. Om dit te voorkomen is het van belang dat een organisatie blijft leren en innoveren zowel intern als extern. Dit perspectief geeft antwoord op de vraag: “Hoe blijven we, als organisatie, in staat om de gekozen strategie te realiseren?” De Drie Ballonnen kan op dit aspect sturen door middel van een indicator als het aandeel medewerkers met een afgeronde opleiding als pedagogisch medewerker, of het aantal opleidingsuren per jaar.

Figuur 1 Samenhang tussen vier perspectieven van BSC



## De samenhang tussen de vier perspectieven

De vier BSC perspectieven hangen onderling samen, zie hiervoor bovenstaande figuur 1. Alle onderliggende oorzaak-en-gevolg schakels zijn uiteindelijk verbonden met de financiële doelstellingen binnen het financieel perspectief. Als de organisatie continu leert en groeit (innovatie), kan zij zich steeds aanpassen aan veranderende omstandigheden. De organisatie heeft dan de middelen in huis om de bedrijfsprocessen blijvend optimaal en klantgericht in te richten. Hiermee is aan de basisvoorwaarden voldaan om de klant optimaal te bedienen, wat leidt tot een positief oordeel bij de klant. Klantentrouw is de basis voor een gegarandeerde financiële continuïteit. De samenhang tussen de perspectieven zorgt niet alleen voor een integraal beeld maar stelt de organisatie ook in staat om vroegtijdig een uitgebalanceerd oordeel te vormen over de bedrijfsvoering. Er is een diagnose te vormen en er zijn prioriteiten te stellen.

## 3.2 Kritische Succes Factoren en Kritische Prestatie Indicatoren

Om de vertaling te kunnen maken van strategie naar MIS indicatoren wordt binnen het BSC model gebruik gemaakt van zogenoemde Kritische Succes Factoren (KSF-en). Kritische succesfactoren van een organisatie zijn bepaalde activiteiten of processen die van groot belang zijn voor de organisatie<sup>21</sup>. De succesfactoren bepalen of de organisatie haar doestellingen en strategie kan behalen of niet. Ze bepalen dus of de organisatie kan blijven voortbestaan of niet.

Het 'succes' van iedere organisatie wordt bepaald door de mate waarin het erin slaagt om de eigen doestellingen te behalen. Om dit succes te kunnen realiseren dienen bepaalde randvoorwaardelijke zaken binnen en buiten de organisatie op orde te zijn. Dergelijke zaken die bepalen of een organisatie succesvol kan zijn heten kritische succesfactoren. Een kritische succesfactor bestaat uit een object (bijvoorbeeld: ziekteverzuim) en een richtinggevende handeling (bijvoorbeeld: beperken).

Om op kritische succesfactoren te kunnen sturen dienen zij eerst meetbaar te worden gemaakt. Dit wordt gedaan door middel van een Kritische Prestatie Indicator (KPI). KPI's zijn variabelen of maatstaven om prestaties van organisaties te analyseren. Een KPI is kwantitatief en meet of een doelstelling of Kritische Succesfactor (KSF) is gerealiseerd. Een KPI wordt uitgedrukt in een getal en gerelateerd aan een norm. Een norm geeft aan welk prestatieniveau gehaald moet worden, 'hoe hoog ligt de lat?'. De norm moet eenduidig zijn zodat deze bij de verwachtingen van betrokkenen aansluit. Tevens moet de norm acceptabel en haalbaar zijn zodat er motivatie is tot het leveren van de prestatie. Normen zijn niet statisch en ontwikkelen zich in de loop van de tijd.

KPI's worden SMART geformuleerd:

- Specifiek (waarmee de toepassingswaarde van de prestatie helder is);
- Meetbaar (waarmee het prestatieniveau op basis van waarneming exact vastgesteld kan worden);
- Acceptabel (waarmee medewerkers de prestatie ook willen en kunnen leveren);
- Realistisch (waarmee de uitdaging tot het leveren van de prestatie aanwezig is);
- Tijdgebonden (waarmee helder is wanneer de prestatie geleverd moet zijn).

---

<sup>21</sup> <http://zakelijk.infonu.nl/management/33458-kritische-succesfactoren-csf-ksf.html> Opgehaald op 18 mei 2013

<http://csf.davidparmenter.com/articles/finding-your-organisations-critical-success-factors/> Opgehaald op 18 mei 2013

Kritische Prestatie Indicatoren kunnen worden onderverdeeld in resultaat KPI's en voorspellende KPI's. Voorbeelden van resultaat KPI's voor een kinderopvang organisatie zijn bijvoorbeeld omzet per product (BSO/KDV), winst, gemiddelde wachtduur per dag van de week en klantentevredenheid. Voorspellende KPI's zijn bijvoorbeeld het aantal in te zetten FTE's voor de komende drie maanden en het aantal reeds bij de organisatie bekende opzeggingen voor de komende maanden.

### 3.3 Begroting en interne benchmarks

Voor de nieuwe MIS situatie is het van belang dat de ontwikkelingen binnen de organisatie goed te volgen zijn om daarmee de mogelijkheid te krijgen gericht en tijdig bij te sturen. Onderdelen die nu geen onderdeel uitmaken van het MIS en die in dit verband wel relevant zijn, zijn:

- Het werken met begrotingen en de uitputting daarvan – zodat helder is en blijft of de organisatie financieel gezond is<sup>22</sup>.
- Interne benchmarks – zodat inzichtelijk wordt hoe verschillende organisatie onderdelen ten opzichte van elkaar functioneren en bij welke onderdelen ruimte voor verbetering is.

#### Begroting

Op dit moment werkt de Drie Ballonnen niet met een begroting en begrotingscijfers komen dus niet terug in de MIS rapportages. Dit maakt het sturen op financiële resultaten lastig omdat geen heldere financiële doelen of ambities gedefinieerd zijn. Het werken met een begroting helpt de directie van de organisatie beter grip te krijgen op de gemaakte en nog te maken kosten. Een begroting helpt om niet alleen achteraf de cijfers te evalueren maar juist al vooraf en tussentijds. Op deze manier wordt het einddoel bewaakt en kan de organisatie op tijd bijsturen. Dit draagt bij aan het in-control zijn van de organisatie.

De Drie Ballonnen kan de jaarlijkse begroting baseren op historische gegevens en verwachte ontwikkelingen daarin zoals:

- De exploitatiecijfers van het afgelopen boekjaar
- De winstverwachting aan de hand van de behaalde winst van de afgelopen jaar
- De omzetverwachting per productgroep (BSO/KDV) op basis van de verkoopinformatie
- De te verwachten kosten per product of kostendrager
- Informatie over prijsstijgingen
- Noodzakelijke en niet-noodzakelijke investeringen en de hieruit voortvloeiende afschrijvingen die zijn vermeld in het investeringsplan

#### Interne benchmark

Een andere belangrijk aspect voor de MIS rapportage is de interne benchmark. Bij een interne benchmark worden de vestigingen van de organisatie met elkaar vergeleken. Hierbij kan een goed draaiende vestiging als norm worden gedefinieerd. Dit betekent enerzijds het zichtbaar maken van afwijkingen en anderzijds het vaststellen van de doelen per vestiging. Met een interne benchmark kunnen kosten worden geanalyseerd waardoor afwijkingen zichtbaar worden. Hierdoor kan De Drie Ballonnen dus sturen op realisatie van het gewenste resultaat en er bijvoorbeeld voor kiezen om bepaalde vestigingen uit te breiden of juist te laten krimpen/sluiten omdat ze te weinig opleveren.

### 3.4 Indicatoren voor het nieuwe MIS

---

<sup>22</sup> <http://www.mkb servicedesk.nl/7409/waarom-heb-begroting-nodig.htm> Opgehaald op 18 mei 2013

Om een goed beeld te kunnen krijgen van de nieuwe MIS indicatoren wordt hieronder per MIS onderdeel de kenmerken van de voorgestelde indicatoren kort toegelicht. De nieuwe set met MIS indicatoren is gebaseerd op de vier perspectieven van Balanced Scorecard en een aantal gespreken met personen die verantwoordelijk zijn voor de huidige MIS rapportage. Daarnaast is gekeken naar enkele andere organisaties in de kinderopvang branche en de indicatoren die zij belangrijk vinden voor een MIS rapportage<sup>23</sup>. De nieuwe set indicatoren is getoetst bij de directie en het MIS team van De Drie Ballonnen. In tabel 1 is een kort overzicht van het aantal indicatoren in de huidige situatie en het aantal indicatoren in de nieuwe situatie, uitgesplitst per BSC perspectief. Een compleet overzicht van de indicatoren is in bijlage 2 en 3 te vinden.

Tabel 1 Overzicht van totaal aantal indicatoren voor de vier perspectieven van BSC

| Soort Perspectief van BSC | Aantal indicatoren in de huidige situatie (ist) | Aantal indicatoren in de nieuwe situatie (soll) |
|---------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Financieel Perspectief    | 11                                              | 17                                              |
| Intern Perspectief        | 21                                              | 26                                              |
| Klant Perspectief         | 1                                               | 3                                               |
| Innovatie Perspectief     | 1                                               | 2                                               |

### **Financieel perspectief**

De set met financiële MIS indicatoren bevat gegevens over de maand omzet, de resultaten in de voorliggende maand, begrotingsuitputting in euro per vestiging en andere relevante financiële aspecten. De indicatorenset is terug te vinden in bijlage 3. Daar is per indicator uiteengezet wat het doel ervan is, hoe de indicator berekend moet worden en voor welke managementlaag deze is bedoeld.

De financiële indicatoren zijn met name gericht op het verleden en geven grotendeels een beeld van de output en prestaties van de gehele onderneming. De financiële indicatoren zijn zowel voor het directieniveau als voor het managementniveau van belang. Voor de directie is het belangrijk om inzicht te kunnen houden in de financiële staat van de organisatie en financieel in control te kunnen zijn. Voor het managementniveau, in dit geval de locatiemanagers, is het van belang om op basis van de maandelijkse MIS rapportage te kunnen monitoren en te handelen.

### **Intern perspectief**

De indicatoren voor het intern perspectief van het BSC model bestaat uit indicatoren die in de huidige MIS onder 'planning' valt en een set met indicatoren uit de P&O MIS rapportage.

De set van planning indicatoren bevat gegevens over de huidige bezetting, verwachte bezetting en wijzigingen in kinderplaatsen en wachtlijsten en andere relevante gegevens gerelateerd aan het intern perspectief. De planning indicatoren bieden inzicht in een eventuele groei of krimp van het aantal opvangdagen dat wordt afgenomen. Deze groei of krimp kan zich voordoen zonder dat het aantal ingeschreven kinderen verandert. Verder bieden de planning indicatoren inzicht in de mate waarin effectief (en efficiënt) gebruik gemaakt wordt van de beschikbare capaciteit. Planning indicatoren zijn zowel bestemd voor de directie als voor het managementteam.

<sup>23</sup> Deze informatie is verkregen van enkele management adviseurs die voor de kinderopvangbranche werken en zich onder meer bezig houden met MIS ontwikkeling voor de branche.

Voor een compleet overzicht van planning indicatoren wordt verwezen naar de bijlage 3 waarin per indicator het doel, de berekenwijze, de bron en andere relevante informatie is beschreven. De planning indicatoren worden opgesteld op basis van de verstrekte gegevens door de ouders van de kinderen en door de locatiemanagers.

De indicatoren op het gebied van P&O zijn indicatoren die niet in geld uitgedrukt worden maar in andere kwantitatieve grootheden zoals ziekteverzuim van personeel. De gedachte hierachter is dat een verbetering bij de niet-financiële indicatoren gepaard zal gaan met een verbetering bij de financiële indicatoren, aangenomen dat er een causale relatie bestaat tussen de financiële en niet-financiële indicatoren. Als het personeel tevreden is, weinig verzuimt, goed inzetbaar is en het proces zo effectief en efficiënt verloopt, kan dit leiden tot een verbetering van de financiële situatie.

De P&O indicatoren zijn bestemd voor verschillende niveaus binnen De Drie Ballonnen. Voor de directie (strategisch management) is het van belang om inzicht te kunnen houden in de middel/lange termijn doelen. Voor het MT (tactisch management) is het van belang om de termijn doelen te kunnen realiseren en inzicht te houden in de dagelijkse activiteiten. Voor een compleet overzicht wordt verwezen naar de bijlage 3. In deze bijlage is per P&O indicator het doel, de berekenwijze gevolgd door een aantal andere relevante aspecten voor deze indicatoren beschreven.

#### **Klantperspectief**

Er zijn in het nieuwe MIS drie nieuwe indicatoren opgenomen die te maken hebben met het klantperspectief. Het gaat hierbij om twee indicatoren rond klanttevredenheid en één op het gebied van marktaandeel. Deze indicatoren zijn terug te vinden in bijlage 3.

#### **Innovatief perspectief**

Het vierde en laatste BSC perspectief is het innovatief perspectief. Hierbij draait het om de activiteiten die een organisatie in staat stelt om continu zich te verbeteren en te innoveren. Er moet dus een infrastructuur worden ontwikkeld die de organisatie in staat stelt om zich continu te blijven verbeteren<sup>24</sup>. Hiervoor zijn onder meer de competenties van de medewerkers en de capaciteiten van -informatiesystemen van belang. Voor het innovatief perspectief is één nieuwe indicator ontwikkeld, namelijk het aantal personeelsleden dat nog niet aan de gewenste opleidingsnorm/eisen voldoet per vestiging.

### **3.5 Betrouwbaarheid nieuwe MIS indicatoren**

De MIS indicatoren en MIS rapportage kunnen alleen gebruikt worden door de directie en het management wanneer deze volledig betrouwbare informatie en inzichten verschaft. De betrouwbaarheid van gegevens in de MIS rapportage is in eerste instantie afhankelijk van de betrouwbaarheid van de invoer en gegevensverwerking in de onderliggende operationele gegevensbestanden en bij de berekening van MIS indicatoren. Maatregelen gericht op de betrouwbaarheid van de gegevensverwerking kunnen worden onderscheiden in 1) maatregelen rondom het verwerkingsproces zoals functiescheiding en gestandaardiseerde werkprocessen en 2) maatregelen in het verwerkingssysteem gericht op het borgen van de tijdigheid, juistheid en volledigheid van de informatie in de bronbestanden zoals Exact Online, PlanRad en KAdmin.

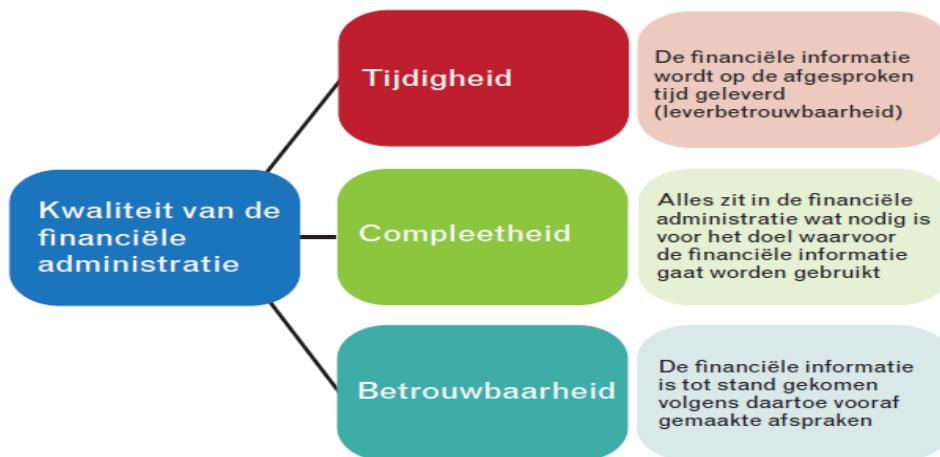
Betrouwbaarheid van de MIS gegevens vormt één aspect van de kwaliteit van de financiële en niet financiële administratie van De Drie Ballonnen. Andere kwaliteitsaspecten zijn

---

<sup>24</sup> <http://www.wr.nl/academy/cursussen/26-de-balanced-scorecard/106-innovatief-perspectief> Opgehaald op 18 mei 2013

tijdigheid en compleetheid. Tijdigheid is het op een vooraf afgesproken tijdstip beschikbaar stellen van de financiële en operationele informatie. Compleetheid, betekent dat de bijvoorbeeld de financiële administratie alles bevat dat nodig is voor het doel waarvoor de financiële informatie gaat worden gebruikt, zoals het berekenen van sturingsinformatie voor directie en management.

Figuur 2 Betrouwbaarheid als kwaliteitsaspect van de financiële administratie<sup>25</sup>



Op de tijdigheid en de compleetheid van het MIS rapport heeft de directie en het MIS team direct invloed. Zij kunnen immers bepalen wat de inhoud van het rapport is, en wanneer deze maandelijks gereed moet komen. Die invloed geldt in mindere mate voor de betrouwbaarheid van de gegevens. De Drie Ballonnen kan de betrouwbaarheid van de MIS gegevens borgen door maatregelen rond de invoer en het verwerkingsproces in te zetten evenals aanvullende maatregelen in het verwerkingssysteem zelf.

### Maatregelen verwerkingsproces: gestandaardiseerde maandafsluiting en functiescheiding

- Het werken volgens een gestandaardiseerd proces helpt om fouten te voorkomen of tijdig op te sporen. Dat geldt ook voor de administratieve processen die consequenties hebben voor de betrouwbaarheid van het MIS systeem. Op dit moment werkt De Drie Ballonnen al met beschreven stappenplannen voor het calculeren van de verschillende MIS rapportages. Eén van de processen die nog nader beschreven en gestandaardiseerd kan worden is de financiële maandafsluiting. Hieronder valt onder andere het controleren van grootboekrekeningen en tussenrekeningen, het beoordelen van reserveringen/voorzieningen en het controleren van het gebruik van kostenplaatsen/kostendragers. Om het verwerkingsproces betrouwbaarder en sneller te laten verlopen is in het kader van dit onderzoek een checklist opgesteld waarin alle relevante handelingen met betrekking tot de financiële maandafsluiting zijn beschreven. Deze checklist is terug te vinden in bijlage 4. De afsluitingsvoorbereiding helpt de organisatie om de activiteiten voor de maand- en jaarafsluiting op een gestandaardiseerde wijze uit te voeren. Dit borgt ook de calculatie van betrouwbare financiële MIS gegevens.
- Functiescheiding is een interne controle maatregel. Het behelst het uit controleoverwegingen aanbrengen van een splitsing in taken en bevoegdheden die samenhangen met administratief handelen over verschillende daartoe aangewezen functionarissen. Bevoegdheden en verantwoordelijkheden met betrekking tot het

<sup>25</sup> [http://www.ijsselvliet.nl/resources/gebruiker/artikelen/artikel\\_yv\\_hou\\_het\\_huis\\_op\\_orde\\_tijdschrift\\_control\\_ling\\_201006.pdf](http://www.ijsselvliet.nl/resources/gebruiker/artikelen/artikel_yv_hou_het_huis_op_orde_tijdschrift_control_ling_201006.pdf) Opgehaald op 29 mei 2013

verzamelen, vastleggen en verwerken van gegevens dienen zodanig te worden verdeeld dat de kans op fouten en fraude wordt gereduceerd. Het doel van functiescheiding in het kader van de betrouwbaarheid van de informatie is om over een en dezelfde zaak of activiteit in ieder geval twee verantwoordingsverslagen te krijgen van functionarissen met een tegengesteld belang.<sup>26</sup> Voor een relatief kleine organisatie als De Drie Ballonnen is het in de praktijk niet altijd eenvoudig om taken en bevoegdheden rond het administratief handelen volledig gescheiden te beleggen bij verschillende functionarissen. In het onderzoek zijn daarnaast ook geen concrete voorbeelden naar voren gekomen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden die nu gecombineerd worden in één persoon terwijl dit eigenlijk verdeeld zou moeten worden over meerdere functionarissen. Het is daarmee de vraag of hier nog aanvullende winst in termen van betrouwbaarheid van gegevens is te behalen.

### **Maatregelen verwerkingssysteem: Verbandscontroles**

- Verbandscontroles zijn controlehandelingen die een verband leggen tussen twee of meer stadia van de waardekringloop. Verbandscontroles hebben een belangrijke functie voor het controleren van de betrouwbaarheid en dan met name de volledigheid van de verstrekte informatie<sup>27</sup>. Dergelijke controles zijn gebaseerd op het gegeven dat op basis van bedrijfseconomische principes een verband tussen bepaalde variabelen moet bestaan, zoals tussen het totaal bedrag van alle uitgebrachte facturen in een maand en de totale omzet van de organisatie in diezelfde periode. Voor De Drie Ballonnen kan gedacht worden aan de volgende verbandscontroles:
  - o uitgeleverde kinduren \* verkoopprijs= gefactureerde gebruikte uren=omzet
  - o Afname debiteuren= toename geldmiddelen

In de praktijk worden de debiteuren en de omzet meestal automatisch ingeboekt na het factureren van de gebruikte uren. Worden kortingen verstrekt, terwijl de omzet exclusief kortingen wordt geboekt, dan verandert het verband tussen de omzet en de debiteuren als volgt:

- o Omzet/- verleende kortingen= toename debiteuren
- Voor personele capaciteit: de maximale (beschikbare) uren capaciteit wordt vastgesteld aan de hand van de uitbetaalde uren (paytime). Verminderd met de geoorloofde absentie-uren ontstaat het aantal feitelijk aanwezige uren (shoptime) en na aftrek van de indirecte uren het aantal direct (gewerkte uren/jobtime). De absentie-uren en de indirecte uren worden getoetst op juistheid door vergelijking met (ervarings) normen en eventuele targets en door deze uren af te stemmen met de verlofstaten, de ziektereregistratie en de geautoriseerde urenstaten in PlanRad.
- o Uitbetaalde uren volgens de salarisadministratie (paytime)= aanwezige uren volgens de tijdregistratie (shoptime)+geoorloofde absentie-uren.
  - o Aanwezige uren volgens de tijdsregistratie (shoptime)= gewerkte uren (jobtime)+indirecte uren.

Bij het bepalen van de beschikbare urencapaciteit kan gebruik worden gemaakt van een standenregister (controlstand). Voor De Drie Ballonnen is dat geregistreerd in Werknemers Portaal.

- o Beginstand beschikbare urencapaciteit +aanname/-ontslag= eindstand beschikbare urencapaciteit (per periode)

<sup>26</sup> (bron: Bestuurlijke informatieverzorging in perspectief, Oscar van Leeuwen, Jon Bergsma Eerste druk pagina 87)

<sup>27</sup> (Bron; Bestuurlijke informatieverzorging in perspectief Oscar van Leeuwen, Jon Bergsma hoofdstuk 7 pagina 95)

Deze verbandscontroles kunnen ingezet worden om de betrouwbaarheid van de bronsystemen te vergroten. Daarmee wordt ook de betrouwbaarheid van de MIS rapportages vergroot.

### **3.6 Kenmerken nieuwe MIS Rapportage**

Na implementatie van voorgestelde veranderingen aan het MIS en de MIS rapportage beschikt de directie en het MT over nog betere sturingsinformatie omdat deze completer en betrouwbaarder is dan nu. De directie en het MT/locatiemanagers van De Drie Ballonnen krijgen de nieuwe MIS rapportage maandelijks gepresenteerd. In het nieuwe MIS kunnen de directie en de locatiemanagers de belangrijke trends en ontwikkelingen van de organisatie zien en op basis daarvan tijdig kunnen bijsturen. De locatiemanagers krijgen sneller een accuraat beeld van hun locatie mede doordat zij hun eigen resultaten kunnen vergelijken met andere locaties. Dit alles leidt tot bewuster en gericht handelen zodat de diverse ambities en doelen van de organisaties en de individuele managers beter en sneller kan worden gerealiseerd.

Samengevat heeft de nieuwe managementrapportage van De Drie Ballonnen de volgende kenmerken:

- De nieuwe MIS rapportage geeft inzicht in de mate waarin de strategische doelstellingen worden behaald.
- De MIS rapportage geeft inzicht in de uitvoering van de belangrijke bedrijfsprocessen.
- De MIS rapportage heeft alle relevante stuur en operationele indicatoren in zich en is beschikbaar voor directie, het MIS team en de locatiemanagers/MT.
- De MIS rapportage heeft een voorspellend vermogen zodat er beter gepland en zo nodig bijgestuurd kan worden.
- De MIS rapportage verschaft niet alleen cijfermatige informatie maar ook duiding (is de score goed of niet goed).
- De MIS rapportage geeft snel inzicht in de staat van de organisatie.
- De MIS indicatoren in de dashboards helpen de directie en de locatie managers op eenvoudige wijze de nadruk op de belangrijkste aandachtsgebieden te leggen.
- De heldere MIS rapportages stimuleren de locatiemanagers om de geboden informatie ook daadwerkelijk te gebruiken.
- De MIS rapportage draagt echt bij aan het 'in control' zijn en blijven van de organisatie.

## 4. Implementatie van het nieuwe MIS

In dit hoofdstuk worden de stappen beschreven die gezet moeten worden om van de huidige IST situatie naar de gewenste SOLL situatie te komen. Dit gebeurt aan de hand van een Gap analyse. De belangrijkste stappen hebben betrekking op de implementatie van een systeem voor de calculatie en presentatie van indicatoren. Wanneer dit handmatig gebeurt kan dit veel tijd vergen. Om die reden wordt nadrukkelijk aandacht besteed aan de mogelijkheden voor geautomatiseerde berekening en presentatie van MIS indicatoren.

### 4.1 Gap analyse: van Ist naar Soll

Met een Gap Analyse wordt de bestaande (IST) situatie afgezet tegen de gewenste (SOLL) situatie en daaruit kan worden afgeleid welke stappen nodig zijn om de gewenste situatie te kunnen realiseren<sup>28</sup>. In hoofdstuk twee is de huidige situatie beschreven en in hoofdstuk drie de gewenste. Als beide situaties tegen elkaar worden afgezet blijkt dat de volgende veranderingen nodig zijn:

1. Het calculeren en presenteren van een aantal 14 nieuwe MIS indicatoren.
2. Vergroten van de betrouwbaarheid van de MIS informatie door veranderingen aan te brengen in het verwerkingssysteem en de verwerkingsprocedures.
3. Het opsplitsen van de huidige MIS rapportage in twee aparte MIS rapportages: één voor de directie en één voor de locatiemanagers/MT.
4. Selectie van een bereken- en presentatiewijze voor de nieuwe MIS rapportage.

In het vorige hoofdstuk is al ingegaan op de eerste drie punten. Hieronder zal het vierde punt nader worden uitgewerkt.

### 4.2 Mogelijkheden voor geautomatiseerde berekening en presentatie van MIS indicatoren

Op dit moment wordt het MIS rapport grotendeels met de hand samengesteld. De informatie daarvoor komt direct uit de operationele administratiesystemen of wordt handmatig via Excel sjablonen verwerkt. Eenzelfde methodiek zou kunnen volstaan voor de nieuwe situatie. Om een aantal redenen is dit echter niet aan te bevelen:

- De huidige wijze van presenteren voldoet in de eerste plaats niet aan de wensen van de gebruikers: een snel oordeel over de stand van zaken is niet mogelijk.
- Daarbij komt dat het handmatig samenstellen van de rapporten de nodige tijd kost. Met extra indicatoren zal dit verder oplopen.
- De rapporten worden samengesteld door leidinggevenden. Ook dit draagt bij aan de kosten die gemoeid zijn met de samenstelling van de rapporten.
- Een vierde aandachtspunt tot slot is dat het handmatig berekenen en samenstellen van rapporten fout gevoelig is.

Om deze redenen dient gezocht te worden naar nieuwe bereken- en presentatiewijzen die op een kosteneffectieve manier kan zorgen voor een MIS rapportage die voldoet aan de kenmerken zoals eerder benoemd in 3.7. Hiervoor zijn verschillende oplossingen denkbaar waarbij de organisatie ervoor kan kiezen om zelf in Excel een sjabloon te ontwerpen waarin op een deels geautomatiseerde wijze verschillende dashboards worden gevuld. Een andere optie is om een compleet geïntegreerd MIS rapportage systeem aan te schaffen. Daartussen bestaan verschillende tussenvarianten met ieder voor- en nadelen.

In het oorspronkelijke onderzoeksplan voor dit onderzoek is aangegeven dat een set met selectiecriteria zou worden opgesteld aan de hand waarvan een nieuw MIS calculatie- en presentatie systeem zou kunnen worden gekozen. Gezien het feit dat de kinderopvangsector

<sup>28</sup> Zie o.a. [http://www.lrga.nl/Onze-diensten/LRQA\\_Projects/GAP\\_Analysis/](http://www.lrga.nl/Onze-diensten/LRQA_Projects/GAP_Analysis/) Opgehaald op 18 mei 2013  
<http://www.businessdictionary.com/definition/gap-analysis.html> Opgehaald op 18 mei 2013

op dit moment onder druk staat vanwege de economische crisis en overheidsbezuinigingen op de kinderopvang toeslag, heeft de directie van De Drie Ballonnen aangegeven nu geen nieuw MIS software pakket te willen aanschaffen omdat die een forse investering vereisen. Dat maakt de oorspronkelijk geplande pakket selectie op dit moment overbodig. Om die reden is ook niet uitgebreid onderzoek gedaan naar verschillende pakketten.

In deze paragraaf worden drie algemene oplossingsrichtingen beschreven die de organisatie zou kunnen overwegen voor het berekenen en presenteren van de MIS indicatoren. Hierbij wordt in eerste instantie stil gestaan bij de mogelijkheid om toch een volledig geautomatiseerd en geïntegreerd MIS rapportage systeem in te zetten. Een andere mogelijkheid is om de huidige werkwijze in Excel door te ontwikkelen. Hierbij zijn twee opties denkbaar, namelijk het zelf ontwikkelen van een Excel sjabloon en management dashboard. Een andere optie is om een Excel systeem uit de markt te betrekken. Beide opties hebben voor- en nadelen. Enkele leden van de directie en het MIS team van De Drie Ballonnen hebben aangegeven een nadrukkelijke voorkeur te hebben voor een oplossing in Excel waarbij wordt voortgebouwd op de huidige berekenen en presentatiemethodiek terwijl tegelijkertijd wel de efficiency van het proces wordt vergroot. Om die reden wordt ook een tussenoplossing beschreven waarbij de gewenste situatie grotendeels kan worden gerealiseerd zonder dat grote investeringen nodig zijn.

#### **4.2.1 Een compleet geïntegreerde oplossing**

Een complete softwareoplossing voor de MIS rapportage is een softwarepakket waarmee 1) alle relevante financiële en operationele indicatoren kunnen worden berekend en 2) waarmee de indicatoren op een overzichtelijke manier aan de gebruiker worden gepresenteerd. Een compleet geïntegreerd softwarepakket kan dus gegevens uit de verschillende administratieve softwarepakketten inlezen en die vervolgens omzetten in managementinformatie. Doordat dit op een geautomatiseerde manier gebeurt wordt de kans op fouten tot een minimum beperkt en dit draagt bij aan de betrouwbaarheid van de gepresenteerde gegevens. Een belangrijk voordeel van de integratie van meerdere bronssystemen is dat indicatoren kunnen worden berekend en gepresenteerd die eerder niet konden worden berekend, zoals bijvoorbeeld de kostprijs van een uur BSO. Daarnaast beschikken dergelijke systemen veelal over een aantal extra mogelijkheden zoals scenarioplanning, balansbegroting, exploitatiebegroting en liquiditeitsprognose.

Er zijn verschillende van dergelijke softwarepakketten beschikbaar voor de kinderopvang branche. Twee voorbeelden daarvan zijn VisionPlanner<sup>29</sup> en MIKO360<sup>30</sup>. VisionPlanner is één van de bekendste geïntegreerde MIS pakketten voor de kinderopvangsector<sup>31</sup>. MIKO360 is speciaal bedoeld als geïntegreerd MIS systeem voor kleine tot middelgrote kinderopvang organisaties. Dit pakket is echter nog in ontwikkeling en naar verwachting medio 2013 gereed. VisionPlanner kan gekoppeld worden aan verschillende administratieve systemen zoals Exact en PlanRad.

---

<sup>29</sup> [www.visionplanner.nl](http://www.visionplanner.nl) Opgehaald op 18 mei 2013

<sup>30</sup> [http://www.ayit.nl/download/MIKO\\_december\\_2012.pdf](http://www.ayit.nl/download/MIKO_december_2012.pdf) Opgehaald op 18 mei 2013

<sup>31</sup> Zie o.a. <http://www.visionplanner.nl/branches/kinderopvang/> en [http://www.visionplanner.nl/wp-content/uploads/2012/05/Interview\\_Andre\\_Kok\\_BBMP.pdf](http://www.visionplanner.nl/wp-content/uploads/2012/05/Interview_Andre_Kok_BBMP.pdf) Opgehaald op 18 mei 2013

Figuur 3 Het grafische MIS dashboard voor BSO organisaties van Vision Planner



Behalve dat het gebruik van geïntegreerde MIS systemen zoals VisionPlanner veel voordelen heeft kent het ook nadelen, en die hebben te maken met:

- **Kosten:** Het aanschaffen, implementeren, aanleren en beheren van een compleet MIS software pakket kan de nodige investering vergen. Voordat een dergelijk pakket aangeschaft wordt dient daarom eerst een kosten-baten analyse uitgevoerd te worden voor een business case.
- **Vereist vooronderzoek:** Mocht de organisatie in de toekomst een compleet MIS software pakket willen aanschaffen dan is het aan te bevelen om eerst een pakketselectie traject uit te voeren. Onderdeel daarvan vormt een vooronderzoek waarin aandacht wordt besteed aan de functionele en technische eisen die aan het pakket. Daarnaast geeft het vooronderzoek zicht op de vraag of er aanpassingen nodig zijn aan interne controleprocedures en werkinstructies.
- **Vereist een uitgebreid implementatietraject:** Een compleet software pakket kan alleen van toegevoegde waarde zijn als het volledig op de organisatie is toegesneden. Dit betekent dat het pakket koppelingen heeft met alle onderliggende operationele bronsystemen van De Drie Ballonnen zoals PlanRad en Exact maar ook dat het alle indicatoren op een zodanige wijze presenteert dat dit tegemoet komt aan de wensen van de directie, het MIS team en het MT/locatiemanagers. Dit vereist tijdens de implementatie de nodige investeringen van externe consultants. Ook bij grote veranderingen in de onderliggende systemen en werkprocessen kan het nodig blijken om externen in te huren om het MIS systeem aan te passen aan deze veranderingen. De beheerkosten die hiermee gemoeid zijn dienen daarom nadrukkelijk in de business case meegenomen te worden. Een kostenoverzicht voor de implementatie van VisionPlanner is opgenomen in bijlage 5.

#### 4.2.2 Een MIS rapportagesysteem in Excel

Een andere optie om de MIS indicatoren te berekenen en te presenteren is door hiervoor Excel te gebruiken<sup>32</sup>. Dit vereist dat in Excel berekensjablonen worden gebouwd waarmee

<sup>32</sup> Slagter, R. Rapporteren in Excel. In negen stappen naar professionele rapportages. Kluwer. 2010.

maandelijks de indicatoren worden berekend op basis van de informatie uit de onderliggende operationele systemen. Ook kan in Excel vervolgens een standaard dashboard worden gemaakt waar de berekende indicatoren vervolgens in gepresenteerd worden. Dergelijke berekensjablonen en dashboards kan de organisatie zelf maken of laten maken door een externe partij<sup>33</sup>.

Het inzetten van Excel voor de berekening en presentatie van MIS indicatoren heeft verschillende voor- en nadelen.

Een voordeel van Excel is dat de organisatie er al over beschikt en ervaring mee heeft. Er hoeven daarmee geen kosten gemaakt te worden voor de aanschaf ervan. En hoewel Excel niet primair bedoeld is als rapportage systeem bestaat wel de mogelijkheid om dashboard sjablonen te maken waar dan vervolgens periodiek nieuwe cijfers in worden geladen. Omdat Excel veel gebruikt wordt, ook binnen De Drie Ballonnen is er ook op verschillende plekken basiskennis van Excel voor handen. Dit vergemakkelijkt in beginsel de bouw en het onderhoud van Excel sjablonen.

Ondanks deze voordelen zijn er aan de inzet van Excel als MIS calculatie- en rapportage systeem ook de nodige nadelen verbonden. Deze nadelen zijn in veel gevallen terug te voeren op twee hoofdoorzaken. Een eerste reden is dat Excel eigenlijk een spreadsheets programma is en geen rapportage oplossing<sup>34</sup>. In feit is Excel een deel van een volledige beheerd rapportage systeem. Een tweede probleem is niet direct een beperking van Excel zelf. Het is een beperking van de processen die het rapporteren via Excel vaak omringen. Om de Excel-sheets te vullen, zijn veel tijdrovende berekeningen nodig die in een echt rapportagesysteem zoals hierboven is besproken, geautomatiseerd, geïntegreerd en uniform verlopen. Het rapporteren en analyseren met Excel kan daarbij significante verborgen kosten in een organisatie introduceren. Hieronder enkele verborgen kosten van het rapporteren en analyseren in Excel<sup>35</sup>.

1. Veel handwerk - De handmatige rapportages in Excel betekenen vaak veel werk: Het verzamelen en het verifiëren van inputgegevens, (opnieuw) construeren van formules, bouwen van grafieken en het verspreiden van definitieve spreadsheet aan collega's, partners en directie. Als deze stappen niet geautomatiseerd zijn, vergt dat veel tijd. Daarnaast neemt de kans op fouten toe, bijvoorbeeld door het kopiëren en plakken van de verkeerde gegevens of het plakken van gegevens in de verkeerde cellen.
2. Verspilling - De handmatige rapportages in Excel kunnen vaak door een gebrek aan standaard normen gecompliceerd zijn. Bijvoorbeeld: iemand die de financiële spreadsheet creëert en gegevens van de boekhouding verzamelt. Na - en soms - tijdens het vervaardigen van dit rapport wordt de boekhouding bijgewerkt. De spreadsheet is dan al verouderd voor dat het überhaupt is verdeeld onder de belanghebbenden. De verspilde inspanning en de onjuiste besluiten die voortvloeien uit het gebruik van 'oude' of onjuiste informatie vormen significante verborgen kosten van het rapporteren in Excel<sup>36</sup>.
3. Dure tijd – Het management en de directie besteden veel tijd aan Excel. Bij De Drie Ballonnen zijn het de afdelingshoofden die de MIS rapporten samenstellen. Maar de uren die de leidinggevenden besteden aan opstellen van de MIS rapportages, het wijzigen van formules of het aanpassen van de kleuren van een grafiek kunnen zij beter besteden

---

<sup>33</sup> <http://excellogisch.nl/diensten2/> Opgehaald op 19 mei 2013

<sup>34</sup> Zie de reacties ondermeer op <http://financieel-management.nl/polls/view/19> en op [http://www.succesedit.nl/site/item/excel\\_voor\\_planning\\_en\\_sturing\\_10\\_meningen](http://www.succesedit.nl/site/item/excel_voor_planning_en_sturing_10_meningen) Opgehaald op 19 mei 2013

Zie ook: <http://controlling.nl/content/view/9847> Opgehaald op 19 mei

<sup>35</sup> <http://www.probisconsulting.be/images/Waarom-excel-geen-rapportage-of-analyseinstrument-is.pdf>

Opgehaald op 19 mei 2013

<sup>36</sup> <http://www.transitionexperts.nl/experts/?p=2717> Opgehaald op 19 mei 2013

aan relevantere werkzaamheden. De kosten die gepaard gaan met de tijd die het management besteed aan de MIS rapportages in Excel zijn ook verborgen kosten.

4. **Specialistenwerk** – Veel mensen kennen Excel en kunnen daarmee werken. In het overgrote deel van de gevallen gaat het daarbij echter om basiskennis. Voor het samenstellen en onderhouden van een MIS rapportage sjabloon is vaak aanzienlijk meer specialistische kennis nodig. Dat komt omdat vaak uitgebreide en vaak complexe berekeningen nodig zijn om de goede cijfers op de juiste plek in de rapportage terug te laten komen. In de praktijk betekent dit dat er binnen een organisatie maar één persoon is die het weet hoe de spreadsheet werkt.
5. **Tijdigheid** – Het maken van complexe Excelsheets, vooral wanneer de gegevens handmatig moeten worden verzameld, kan heel wat tijd in beslag nemen. Het verzamelen van, en het verifiëren van de inputgegevens kan een tijdrovende taak zijn. Des te langer het duurt om de gegevens te verzamelen, des te langer het duurt om besluiten te nemen. Belangrijke beslissingen die op tijdige informatie berust worden uitgesteld of zelfs helemaal niet genomen.
6. **Verkeerde besluiten** – Soms moet er een besluit worden genomen, zelfs wanneer de gegevens nog niet beschikbaar zijn. In deze gevallen, gebruiken de analisten vaak hun beste vermoedens of verzamelen haastig inputgegevens zonder deze te verifiëren. Haastig gecreëerde spreadsheets of MIS rapportages kunnen talloze formules fouten bevatten. Dit heeft consequenties voor de kwaliteit van de besluitvorming die volgt en gebaseerd is op deze onjuiste MIS gegevens. Een slecht besluit dat op basis van slechte gegevens wordt genomen kan de organisatie veel kosten.
7. **Gebrek aan vertrouwen** – Een ander probleem wat met het voorgaande punt samenhangt ontstaan wanneer bekend wordt dat de MIS rapportages onvolledige of onjuiste gegevens heeft gegenereerd. Als dit vaker voorkomt verliezen de gebruikers het vertrouwen in de juistheid van de gepresenteerde cijfers. De MIS rapportages worden dan niet meer gebruikt om te sturen en verliezen zo hun waarde.

Gezien deze aandachtspunten is het van belang om bij de keuze voor een MIS rapportage systeem waarbij Excel een van de opties is, een goede kosten-baten afweging te maken waarin de bovenstaande risico's en indirecte kosten worden meegewogen. In deze afweging zal ook de keuze betrokken moeten worden of de Excel berekensystematiek en dashboard zelf ontwikkeld worden of dat van een externe leverancier bij betrokken worden. Er zijn externe leveranciers van Excel MIS rapportage systemen. De voor- en nadelen hiervan zijn grotendeels dezelfde als die gelden voor leveranciers van andere MIS systemen (zie 4.2.1).

#### **4.2.3 Een tussen oplossing**

Een derde optie is om te zoeken naar een tussenoplossing waarbij gebruik gemaakt wordt van één of meerdere goedkope oplossingen om op een zo betrouwbaar en eenvoudig mogelijke wijze (aanvullende) MIS indicatoren te berekenen en presenteren. Hierbij vormt de huidige MIS systematiek in Excel de basis. Dit betekent dat Excel behouden blijft als het MIS calculatie en rapportage systeem terwijl enkele verbeteringen en uitbreidingen worden aangebracht zodat de volledigheid en betrouwbaarheid van het MIS systeem groeit en daarbij tevens de indicatoren inzichtelijker kan rapporteren aan de directie en de locatie managers. Het is daarbij met name van belang dat de rapportages sneller en daarmee efficiënter worden gegenereerd. De tussenoplossing sluit daarmee het beste aan op de eerder beschreven wensen van de directie van De Drie Ballonnen ten aanzien van het 'nieuwe' MIS systeem. Hieronder wordt per MIS onderdeel aangegeven welke tussenoplossingen mogelijk zijn.

P&O MIS gegevens: PlanRad

- PlanRad wordt door De Drie Ballonnen gebruikt voor de planning en registratie van de personele inzet op de diverse locaties. PlanRad heeft een eigen MIS dashboard

functionaliteit, namelijk PlanRad/Cockpit<sup>37</sup>. Deze functionaliteit wordt echter op dit moment niet gebruikt door de organisatie. PlanRad/Cockpit kan ook gekoppeld worden met de Exact en daarmee dus een automatische koppeling realiseren met de financiële gegevens. Het werken met PlanRad/Cockpit kan naar verwachting de nodige efficiency realiseren in de calculatie van de verschillende MIS indicatoren. Omdat dit systeem echter nog niet is ingeregeld is nog niet bekend in hoeverre alle gewenste indicatoren ook daadwerkelijk gecalculeerd en gepresenteerd kunnen worden met PlanRad/Cockpit.

- Voor PlanRad zijn geen andere add-ons beschikbaar die een toegevoegde waarde hebben voor het genereren van MIS informatie of de MIS rapportage. Wel is er een smartphone / tablet App in te zetten waarmee real time door de pedagogisch medewerkers op de groep kan worden bijgehouden welke kinderen wel en niet aanwezig zijn. Deze gratis iPlanRad app vergemakkelijkt de registratie van aanwezige kinderen, alsmede hun aankomst en vertrektijden. Dit vergroot de betrouwbaarheid van de kindregistratie. Uiteraard vereist dit wel dat de pedagogisch medewerkers op de groepen over een smartphone of tablet beschikt.

#### Planning MIS gegevens: KDadmin

- KDadmin wordt gebruikt voor de planning en registratie van kinderen die gebruik maken van KDV of BSO capaciteit. KDadmin heeft een grafisch dashboard dat de locatiemanagers inzicht verschaft in de bezetting van hun locatie nu en in de komende periode. Dit 'planbord' in KDadmin kan de informatie invullen die anders geleverd zou worden met de operationele planindicatoren in de MIS. Het 'planbord' levert echter geen strategische sturingsinformatie op het gebied van vraag planning. Er bestaan geen add-ons voor KDadmin die het analyseren van deze informatie vergemakkelijken.

#### Financiële MIS gegevens: Exact Online

- Exact Online vormt de basis voor alle financiële gegevens in de MIS rapportage. Exact Online heeft zelf geen MIS dashboard. Dit betekent dat in de praktijk voor twee oplossingen gekozen kan worden om de informatie uit Exact Online op geautomatiseerde wijze gereed te maken voor de MIS rapportage. De eerste optie vormt het inzetten een add-on voor Exact Online waarmee MIS gegevens genereert kunnen worden. Een tweede optie is een add-in voor Excel die ervoor zorgt dat Exact Online gegevens ingeladen worden in Excel waarna deze vervolgens omgezet kunnen worden in MIS indicatoren en zo gerapporteerd kunnen worden in de MIS rapportages.

Een voorbeeld van de add-on voor Exact Online is Speedbooks (speedbooks.nl). Het Speedbooks programma genereert zelf op basis van de Exact Online informatie MIS rapportages in een eigen dashboard. Ook zijn de rapporten vanuit Speedbooks naar Excel te exporteren zodat de organisatie deze zelf kan aanpassen of extra informatie kan toevoegen. Behalve de managementsheet biedt Speedbooks een uitgebreid jaarrekeningmodel. Een voordeel van het programma is verder dat het niet geïmplementeerd hoeft te worden door externe adviseurs en dat de kosten beperkt zijn<sup>38</sup> wat de business case positief beïnvloedt. Speedbooks heeft ook nadelen. Zo is het in beginsel alleen bestemd voor de calculatie en presentatie van financiële indicatoren.

Een andere optie voor het berekenen van de financiële MIS indicatoren is door de Exact Online gegevens automatisch te laten exporteren met behulp van een add-in voor Excel. Een voorbeeld hiervan is de gratis powerpivot tool van Microsoft<sup>39</sup>. Daarnaast kunnen

<sup>37</sup> [http://www.pelosa.nl/content/files/prcp\\_screen.pdf](http://www.pelosa.nl/content/files/prcp_screen.pdf) Opgehaald op 19 mei 2013

<sup>38</sup> Speedbooks basis versie (onbeperkt aantal administraties met 1 licentie) met de database koppeling Exactonline ad € 375,00. Speedbooks pro versie (consolidatie + onbeperkt aantal administraties met 1 licentie) met de database koppeling Exactonline ad € 625,00.

<sup>39</sup> <http://en.wikipedia.org/wiki/PowerPivot> en <http://www.microsoft.com/netherlands/powerpivot> Opgehaald op 19 mei 2013

dan ook bestanden uit andere registratiesystemen in Excel ingeladen worden waarna dan in Excel de feitelijke analyse en presentatie plaats vindt. Feitelijk is PowerPivot daarmee vooral een hulpmiddel in situaties waar de MIS calculatie en rapportage gebaseerd is op sjablonen en dashboards in Excel.

Beide soorten programma's hebben één belangrijk nadeel, namelijk dat ze niet in staat zijn om informatie uit verschillende operationele databronnen op een zodanige wijze aan elkaar te koppelen dat het mogelijk is geïntegreerde sturingsindicatoren te berekenen. Een voor kinderopvang relevante sturingsindicator is onder meer het aantal verkochte kinduren per roosteruur. Om die indicator te kunnen berekenen dient financiële informatie uit Exact gekoppeld te worden aan de kindplangegevens uit KAdmin en personele plangegevens uit PlanRad. Dat is met de bovenstaande technische oplossingen niet mogelijk. Pas wanneer de onderliggende operationele gegevens aan elkaar gekoppeld worden in Excel of in een ander geïntegreerd systeem zijn dergelijke indicatoren te calculeren. Ditzelfde geldt voor een indicator als de kostprijs per verkochte kinduur per vestiging (indicator 10.1 bijlage 3). Om dergelijke bron overstijgende indicatoren te kunnen berekenen zijn programma's zoals VisionPlanner of Planrad/Cockpit nodig. Voor MIS indicatoren die alleen gebaseerd zijn op Exact Online informatie kunnen Speedbooks en Powerpivot wel hun waarde bewijzen omdat daarmee de berekening sneller en betrouwbaarder verloopt dan nu het geval is.

### **4.3 Beschouwing**

Op dit moment heeft De Drie Ballonnen ruim een half jaar ervaring met het werken met MIS rapportages. In die periode heeft het gebruik van de MIS rapportages een ontwikkeling laten zien door de introductie van andere indicatoren en verbeteringen in de wijze van rapporteren. Tegelijkertijd staat de branche onder druk ten gevolge van maatschappelijke en politieke ontwikkelingen. Beide ontwikkelingen maken dat op dit moment een forse investering in MIS rapportage systemen (nog) niet mogelijk is.

Dat neemt niet weg dat De Drie Ballonnen op korte termijn wel nog winst kan boeken uit een verdere verbetering van de MIS. Die winst is deels te realiseren door het proces van indicatoren calculatie en -presentatie (i.c. het opstellen van de MIS rapportages) efficiënter te maken. Dit kan door gebruik te maken van de verschillende relatief goedkope technische middelen die in 4.2.3 zijn behandeld. Door dergelijke middelen in te zetten verloopt het calculatie- en presentatie proces sneller en is het minder foutgevoelig. Dit werkt kostenbesparend. Voordat tot aanschaf en implementatie van deze programma's wordt besloten verdient het wel de aanbeveling om een business case op te stellen.

Tegelijkertijd kan De Drie Ballonnen meer ervaring opdoen met het werken met MIS rapportages en het sturen op basis van deze gegevens. Daarbij kan onderzocht worden welke indicatoren wel en niet informatief zijn en kan geëxperimenteerd worden met een effectief dashboard model. In diezelfde periode kan de waarde van de MIS verder worden vergroot door, zoals eerder besproken, de set met strategische sturingsindicatoren verder uit te breiden en ook indicatoren op te nemen die de directie, het MIS team en het MT helpen om meer vooruit te kijken. Ook kan de organisatie dan de betrouwbaarheid van de MIS calculatie vergroten door bijvoorbeeld verbandscontroles in te zetten.

In een later stadium, wanneer deze winstpunten zijn benut en er behoefte bestaat om ten aanzien van de MIS een verdere ontwikkeling door te maken kan het investeren in een volledig geïntegreerd systeem toch effectief blijken. Omdat dan de extra mogelijkheden en

---

zie ook: [http://www.bi-platform.nl/bi\\_platform/24/176/powerpivot\\_als\\_aanvulling\\_op\\_het\\_datawarehouse.html](http://www.bi-platform.nl/bi_platform/24/176/powerpivot_als_aanvulling_op_het_datawarehouse.html) Opgehaald op 19 mei 2013

informatie die verkregen wordt uit een dergelijk systeem ook daadwerkelijk echt toegevoegde waarde kan bieden bij het besturen van de organisatie. De complexiteit en gebruikswaarde van het MIS systeem groeit zo mee met de wensen en behoeften van de organisatie. Het volgt zo de ontwikkeling die ook andere organisaties doormaken op het vlak van Business Intelligence (BI) Maturity<sup>40</sup>. De theorie rond BI Maturity<sup>41</sup> stelt in dat verband ook dat het weinig effectief en weinig efficiënt is om zwaar te investeren in MIS systemen die niet passen bij het ontwikkelstadium van de eigen organisatie<sup>42</sup>. BI Maturity modellen helpen zo bij het beantwoorden van deelvraag 6: 'welk software pakket is nodig om de gewenste MIS rapportage op te kunnen stellen?'. Kijk hiervoor naar het ontwikkelstadium van de organisatie in termen van BI Maturity en bepaal op basis daarvan welk geautomatiseerd MIS systeem daar bij past. Voor De Drie Ballonnen ziet die analyse er als volgt uit:

De BI Maturity van een organisatie, oftewel de mate waarin een organisatie sturingsbeslissingen baseert op bedrijfsinformatie en de mate van complexiteit van de technische middelen die daarvoor worden gebruikt, is niet voor iedere organisatie hetzelfde. Sommige organisaties gebruiken maar weinig bedrijfsinformatie (business intelligence) om te sturen op het behalen van bedrijfsdoelstellingen, terwijl andere bedrijven hun bedrijfsbeslissingen en sturingsstrategie daar in belangrijke mate door laten beïnvloeden. Dergelijke bedrijven beschikken dan ook vaak over aparte afdelingen en geavanceerde technische middelen die het management hierbij ondersteunen. BI Maturity modellen stellen ook dat organisatie op dit punt een ontwikkeling doormaken waarbij zij in eerste instantie weinig gebruik maken van sturingsinformatie en in latere ontwikkelstadia, wanneer zij verder doorontwikkeld en geprofessionaliseerd zijn, juist wel sterk steunen en sturen op bedrijfsinformatie.

In dergelijke ontwikkeltrajecten worden verschillende stadia onderscheiden die op verschillende manieren grafisch kunnen worden weergegeven. Een voorbeeld daarvan is hieronder terug te vinden in figuur 4. In dit figuur zijn per fase ook enkele kenmerken opgesomd van organisaties die zich in de betreffende fase bevinden. Uit die opsommingen blijkt dat De Drie Ballonnen de meeste kenmerken gemeen heeft met organisaties die zich in fase 1 en 2 bevinden. De organisatie bevindt zich daarmee op het grensvlak tussen beide ontwikkelfasen. De bovengenoemde activiteiten die geadviseerd worden voor de korte termijn, zoals het vergroten van de betrouwbaarheid van de gegevens en het maken van MIS rapporten voor locatiemanagers zijn zaken die de organisatie helpen om verder door te groeien naar fase 2.

In fase 1 en 2 van onderstaand BI Maturity Model werkt de organisatie vooral met indicatoren die terug kijken en in kaart brengen wat er is gebeurd. Vanaf fase 3 speelt het vooruit kijken meer een rol ('modelling and forecasting' - what will happen?) en worden verschillende methoden geïntroduceerd die eerder in dit rapport ook al zijn behandeld zoals de Balanced Scorecard<sup>43</sup>, werken met KPI's en het dashboard. Het is ook in deze fase dat er een duidelijk verband wordt gelegd tussen het realiseren van de strategische doelstellingen en de inrichting van het MIS ('business objects drive BI'). Deze kenmerken van fase 3 verklaren enerzijds waarom De Drie Ballonnen deze methoden en werkwijzen nog niet hanteert (de organisatie bevindt zich immers nog niet in fase 3), maar het is tevens een reden om nu nog niet al dit soort methoden te implementeren. En dit is daarmee dus ook de

---

<sup>40</sup> zie o.a. <http://bi-insider.com/portfolio/bi-maturity-model/> Opgehaald op 19 mei 2013

<sup>41</sup> zie o.a. [http://www.ealliancebusinessintelligence.com/bi\\_maturity\\_model.php](http://www.ealliancebusinessintelligence.com/bi_maturity_model.php) Opgehaald op 19 mei 2013  
[http://timoelliott.com/blog/2007/09/how\\_your\\_bi\\_maturity.html](http://timoelliott.com/blog/2007/09/how_your_bi_maturity.html) Opgehaald op 19 mei 2013  
<http://blog.perceptsys.com/2012/03/business-intelligence-maturity-model.html>

<https://kennis.finace.nl/display/wssp/BI+Maturity+Model> Opgehaald op 19 mei

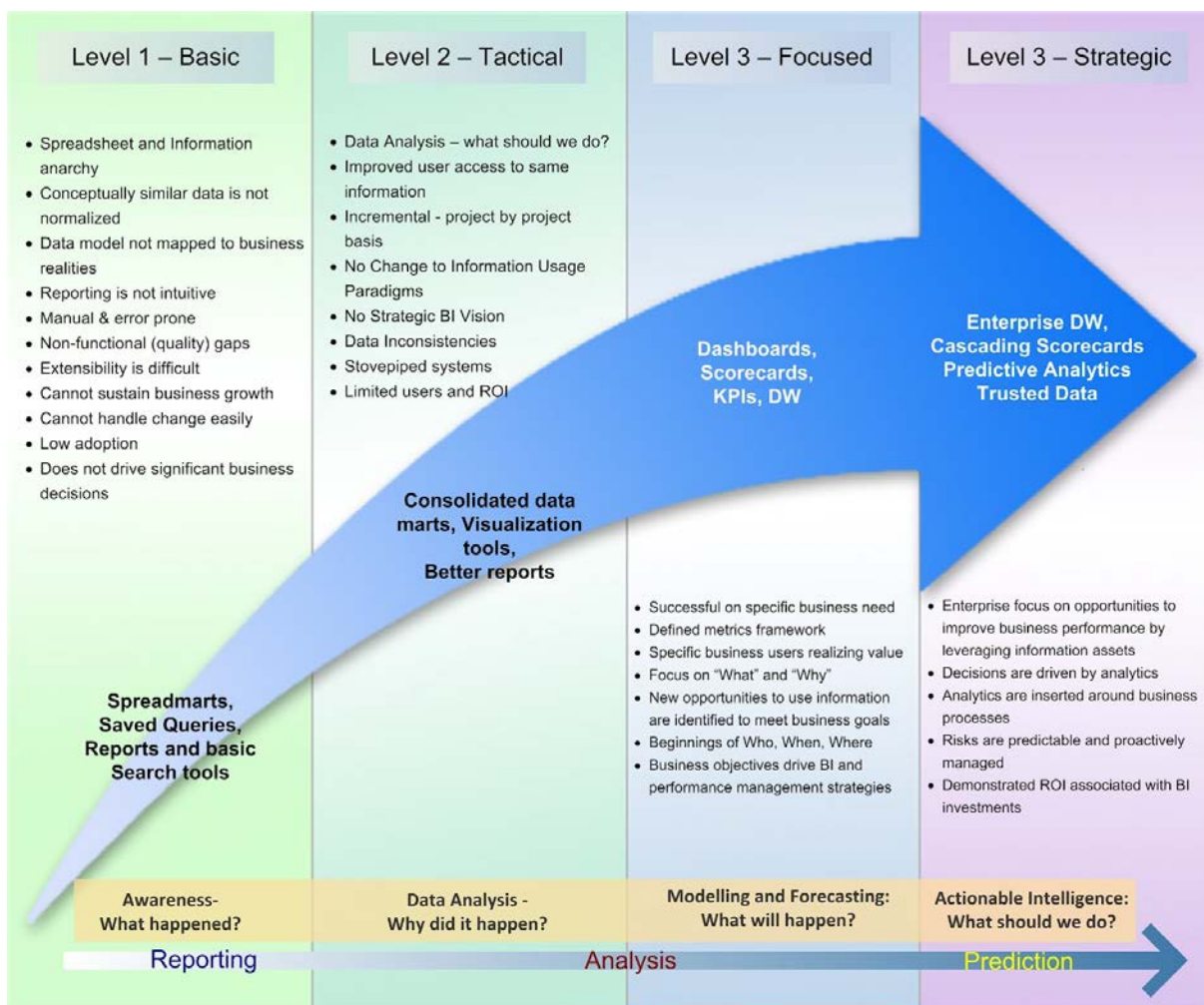
<sup>42</sup> Hribar Rajteric, I. 2010. Overview of Business Intelligence Maturity Models. Management, Vol. 15, 2010, 1, pp. 47-67

<sup>43</sup> Dat is wat in de figuur 4 ondermeer wordt bedoeld met 'defined metrics framework'.

verklaring waarom de nieuwe set met MIS indicatoren wel is gebaseerd op de theorie van Balanced Score card terwijl het managementsysteem en de manier van werken van BSC niet zijn overgenomen (zie hoofdstuk 3).

Terugkijkend heeft De Drie Ballonnen in het laatste half jaar een snelle ontwikkeling doorgeemaakt ten aanzien van het werken met het MIS en de MIS rapportages. Veranderingen aan de opzet van de MIS rapportages zijn gedurende mijn stage regelmatig en snel doorgevoerd. Dit onderstreept het lerend vermogen van de organisatie op dit vlak en tevens de ambitie om te ontwikkelen. Het is daarmee wellicht een kwestie van tijd voordat de organisatie ook echt de kenmerken van fase 3 zal laten zien.

Figuur 4 Business Intelligence Maturity Model<sup>44</sup>



<sup>44</sup> Bron: <http://blog.perceptsys.com/2012/03/business-intelligence-maturity-model.html> Opgehaald op 19 mei 2013

## 5. Conclusie en Advies

De Drie Ballonnen is een kinderopvangorganisatie in Zoetermeer. In de periode februari – juni 2013 heb ik vanuit PwC onderzoek gedaan naar het management informatiesysteem (MIS) van deze organisatie. De aanleiding moet gezocht worden in het feit dat de directie van De Drie Ballonnen meer op afstand beter wil kunnen sturen dan het management informatie systeem ten tijde van de start van het onderzoek mogelijk maakte. Gezien deze aanleiding luidde de hoofdvraag voor het onderzoek:

*Welke aanpassingen aan de huidige MIS indicatoren en MIS rapportage zijn nodig zodat een effectief MIS ontstaat voor De Drie Ballonnen waarmee de directie op afstand grip kan blijven houden op de dagelijkse bedrijfsvoering, en waaruit blijkt dat de organisatie in control is en blijft?*

### Conclusies

De conclusies van het onderzoek zijn hieronder gerangschikt per deelvraag:

*Welke diensten levert De Drie Ballonnen en welke relevante processen zijn te onderscheiden die een bijdrage leveren aan de realisatie van deze diensten?*

- De Drie Ballonnen is een kinderopvang organisatie in Zoetermeer (drieballonnen.nl). De organisatie levert kinderdagverblijf (KDV) op 11 locaties en buitenschoolse opvang (BSO) op zes locaties verspreid over Zoetermeer.
- De MIS rapportage van De Drie Ballonnen is gebaseerd op drie hoofdprocessen binnen de organisatie, namelijk het financiële- administratief proces, het proces rond de planning van kinderen en het P&O proces. Deze drie processen kennen ieder een eigen MIS rapport.

*Hoe is het managementinformatiesysteem van De Drie Ballonnen op dit moment vormgegeven (Ist)?*

- Het huidige MIS van De Drie Ballonnen bestaat uit financiële en operationele indicatoren. De huidige indicatoren set is vooral gericht op operationele sturing. Strategisch-tactische sturingsindicatoren zijn er in mindere mate. De operationele sturingsinformatie die met het huidige MIS verkregen wordt, past goed bij de informatiebehoefte van locatiemanagers. De huidige MIS rapportage is minder gericht op strategische sturing en de informatie behoefte van de directie.
- De huidige MIS rapportages dekken niet de complete Planning &Control cyclus af. De indicatoren set en opgeleverde gegevens in de maandrapportages zijn vooral gericht op het terugkijken en niet op het vooruitkijken. Dit punt leidt er mede toe dat de directie aangeeft dat het nu moeilijk kan beoordelen of de organisatie daadwerkelijk 'in control' is.
- Uit het onderzoek blijkt dat de organisatie nauwelijks of geen verband-controles uitvoert om de consistentie en betrouwbaarheid van de eigen administratieve gegevens te onderzoeken en te borgen. Voor de betrouwbaarheid van de financiële gegevens is van belang om de financiële maandafsluiting op de juiste manier uit te voeren. Uit het onderzoek blijkt eveneens dat niet alle relevante stappen voor de maandafsluiting worden doorlopen.
- De betrouwbaarheid van de MIS gegevens wordt eveneens negatief beïnvloed doordat verschillende gegevens handmatig worden ingevoerd. Bij het opstellen van de MIS rapportages wordt gewerkt met Excel en het copy-pasten van gegevens daarin kan

eveneens bijdragen aan fouten in de in de MIS rapportage gepresenteerde gegevens. Onderzocht is niet hoe vaak er daadwerkelijk fouten in de MIS rapportages voorkomen en wat daarvan de consequenties zijn.

*Hoe worden de indicatoren nu gepresenteerd in de management rapportages?*

- In de situatie bij aanvang van het onderzoek bestond de MIS rapportage uit vier verschillende documenten. Ieder document richtte zich op een aparte set met indicatoren. Het gebruik van meerdere documenten zorgt voor een verminderde samenhang tussen financiële en operationele indicatoren. Ook de presentatiewijze verschilt tussen de vier documenten. Sommige indicatoren worden in een Excel bestand en sommige in een Word bestand gepresenteerd.
- De huidige MIS rapportage bestaat voornamelijk uit cijfers. Er wordt geen gebruik gemaakt van tabellen, grafieken of een dashboard om de MIS gegevens visueel eenvoudig te presenteren. Dit zorgt er voor dat de gebruikers de cijfers niet snel kunnen duiden en niet snel kunnen overzien of de zaken goed of minder goed gaan.
- Uit het onderzoek blijkt dat de huidige administratieve systemen niet volledig benut wordt daar waar het gaat om de indicatoren die kunnen worden berekend en de wijze waarop dat die dan vervolgens gepresenteerd kunnen worden. Zo is gebleken dat PlanRad meer functionele functies heeft die meer waarde kan hebben voor het berekenen en presenteren van de operationele indicatoren.
- In de huidige situatie is het niet goed mogelijk om de gegevens van verschillende systemen met elkaar te koppelen. Het is daardoor nu niet mogelijk om MIS indicatoren te berekenen waarvoor informatie uit meerdere bron systemen nodig is, zoals bijvoorbeeld een berekening van de kostprijs per geleverd uur BSO.
- Gedurende het onderzoek heeft de organisatie al een aantal aanpassing doorgevoerd in de MIS rapportage. Zo is een aantal nieuw voorgestelde indicatoren in de afgelopen maanden al opgenomen in de MIS rapportage. De Drie Ballonnen toont daarmee een duidelijke ambitie om het MIS verder te ontwikkelen en optimaal te gebruiken.

*Welk MIS is nodig om de directie van De Drie Ballonnen op afstand in control te laten zijn op de bedrijfsvoering van de organisatie? (Soll)*

- Om in control te zijn en blijven, dient de directie te beschikken over een MIS die inzicht verschaft in de mate waarin strategische doelstellingen worden behaald. Ook biedt het de mogelijkheid om tijdig bij te sturen waar en wanneer dat nodig is zodat de strategische doelen effectief en efficiënt kunnen worden gerealiseerd. Hiervoor is een uitbreiding van de MIS nodig met een aantal nieuwe indicatoren.
- De nieuwe MIS beschikt over strategische sturingsindicatoren voor de directie en over tactisch-operationele indicatoren voor de locatiemanagers/het MT. Dit zal in de praktijk betekenen dat er twee MIS rapportages komen; één voor de directie en één voor het MT/locatiemanagers.
- De nieuwe MIS rapportage kijkt niet alleen terug maar heeft ook een voorspellend vermogen zodat er beter gepland en tijdig bijgestuurd kan worden.
- De nieuwe MIS rapportage bevat een dashboard die de directie en de locatiemanagers helpt op eenvoudige wijze de nadruk op de belangrijkste aandachtsgebieden te leggen.

- De nieuwe MIS rapportage is gebaseerd op de juiste gegevens. De betrouwbaarheid van de gepresenteerde gegevens is geborgd doordat in de systemen en werkprocessen extra waarborgen zijn ingebouwd die de betrouwbaarheid van de gegevens borgen.

*Welke softwarepakket is nodig om gewenste MIS rapportage op te kunnen stellen?*

- Het antwoord op deze vraag wordt bepaald door een tweetal zaken. Op dit moment heeft De Drie Ballonnen ruim een half jaar ervaring met het werken met MIS rapportages. In die periode heeft het gebruik van de MIS rapportages een ontwikkeling laten zien door de introductie van andere indicatoren en verbeteringen in de wijze van rapporteren. In termen van Business Intelligence Maturity verkeert de organisatie op dit moment nog in een vroege ontwikkelfase waardoor de implementatie van een complexe MIS systeem nu niet voor de hand ligt. Tegelijkertijd staat de branche ook onder druk ten gevolge van maatschappelijke en politieke ontwikkelingen. Beide ontwikkelingen maken dat op dit moment een forse investering in MIS rapportage systemen (nog) niet wenselijk is.
- De Drie Ballonnen kan op korte termijn wel nog winst kan boeken uit een verdere verbetering van de huidige MIS. Die winst is deels te realiseren door het proces van indicatoren calculatie en -presentatie van de MIS rapportages efficiënter te maken. Dit kan door gebruik te maken van de verschillende relatief goedkope technische middelen voor de MIS systemen. Daarmee verloopt het calculatie- en presentatie proces sneller en is het minder foutgevoelig. Dit werkt kostenbesparend.

Het antwoordt op de hoofdvraag is dus dat in de huidige MIS rapportage de volgende aanpassingen doorgevoerd zouden moeten worden:

- Het calculeren en presenteren van aantal nieuwe financiële indicatoren en aantal nieuwe operationele indicatoren. De financiële indicatoren hebben te maken met geprognostiseerde jaar resultaat, de begroting uitputting per vestiging en resultaten per product type. Voor wat betreft de operationele indicatoren, in het bijzonder de planning indicatoren, dient gewerkt te worden met enkele indicatoren die meer inzicht bieden in de efficiency van functioneren. De betreffende indicatoren zijn bezettingsgraad per locatie, bezetting absoluut en bezettingsgraad per product type.
- Vergroten van de betrouwbaarheid van de MIS informatie. De betrouwbaarheid van de MIS informatie kan verder worden vergroot door veranderingen aan te brengen in het verwerkingssysteem en de verwerkingsprocedures. Door het uitvoeren van de voorgesteld verbandcontroles en het gebruiken van de checklist voor de financiële maand afsluiting kan de betrouwbaarheid van de gegevens vergroot worden.
- Het opsplitsen van de huidige MIS rapportage in twee aparte MIS rapportages. Een voor de directie, met meer strategisch georiënteerde indicatoren en een voor de operationele leidinggevenden met tactisch-operationele indicatoren.

### **Advies**

Gelet op bovenstaande conclusies wordt de directie van De Drie Ballonnen het volgende geadviseerd:

- De directie wordt geadviseerd om de voorgestelde nieuwe MIS indicatoren, bij voorkeur volledig, te implementeren. Of dit feitelijk mogelijk zal zijn is afhankelijk van de door de directie gekozen technische ondersteuning/berekensystematiek. Enkele indicatoren zullen met de reeds beschikbare technische middelen wel berekend kunnen worden, andere indicatoren kunnen alleen berekend worden als eerst een ander MIS programma wordt aangeschaft.

- Om goed te kunnen sturen en om op strategisch niveau 'in control' te zijn is het van belang dat er heldere strategische doelen zijn geformuleerd. Deze strategische doelen moeten vervolgens vertaald worden in tactische en operationele doelen en de bijbehorende sturingsindicatoren. In het onderzoek is geconstateerd dat de doelen op strategisch niveau niet waren (of konden worden) gekoppeld aan de beschikbare MIS indicatoren. Feitelijk betekent dit dus dat de MIS indicatoren en MIS rapportage dus niet kunnen worden gebruikt als sturingsmiddel. Het is daarom van belang dat de organisatie op korte termijn haar strategische doelen wel zodanig omschrijft dat een vertaling naar meetbare/SMART MIS indicatoren mogelijk is. Geadviseerd wordt om hiervoor de BSC methode toe te passen. Het gebruik van de BSC methodiek zal de organisatie niet alleen helpen om de MIS beter te kunnen koppelen aan de strategie maar ook in algemene zin de bestuurbaarheid van de organisatie kunnen vergroten.
- Verder wordt geadviseerd om onderscheid te maken, ook in de MIS rapportages, tussen de strategisch-tactische indicatoren (voor directie) enerzijds en de tactisch-operationele indicatoren (voor MT/locatiemanagers) anderzijds.
- De directie wordt geadviseerd om de voorgestelde maatregelen die de betrouwbaarheid van de MIS gegevens bevorderen in te voeren. Hierbij gaat het onder andere om verbandscontroles en een checklist voor de afsluiting van de financiële maandafsluiting.
- Geadviseerd wordt het opstelproces minder afhankelijk te maken van een beperkt aantal sleutelfunctionarissen. De huidige situatie is nu kwetsbaar wanneer de opstellers van de MIS rapportages ziek zijn of om een andere reden langdurig niet aanwezig zijn. Een oplossing is om administratief medewerkers bij het opstelproces te betrekken.
- Voor het berekenen en presenteren van de diverse MIS indicatoren zijn verschillende mogelijkheden denkbaar en deze zijn op hoofdlijnen besproken in hoofdstuk vier. Van deze mogelijkheden past de in hoofdstuk vier geschetste 'tussenoplossing' op dit moment het beste bij De Drie Ballonnen. Deze tussenoplossing betekent dat met een beperkt aantal aanvullende maatregelen de MIS indicatoren efficiënter en betrouwbaarder kunnen worden berekend en (deels) ook eenvoudiger en inzichtelijker kunnen worden gepresenteerd. Deze tussenoplossing is niet de meest ideale oplossing want een aantal beperkingen en knelpunten zullen nog steeds blijven bestaan.
- , wanneer deze winstpunten zijn benut en er behoefte bestaat om ten aanzien van de MIS een verdere ontwikkeling door te maken kan het investeren in een geautomatiseerd en volledig geïntegreerd MIS systeem toch effectief blijken. Omdat dan de extra mogelijkheden en informatie die verkregen wordt uit een dergelijk systeem ook daadwerkelijk echt toegevoegde waarde kan bieden bij het besturen van de organisatie. De complexiteit en gebruikswaarde van het MIS systeem groeit zo mee met de wensen en behoeften van de organisatie.

Ik hoop dat uitkomsten van dit onderzoek en de bovenstaande adviezen een verdere bijdrage kunnen leveren aan de verdere groei van De Drie Ballonnen.

# Literatuurlijst

## Boeken

- Burg, G. van. Den. (2010). antwoorden op bedrijfsvraagstukken: BALANCED SCORECARD. e-Book: the question library.
- Dijk, C. van & Saher, E. von. (2013). *Managementinformatie II. De lijn van strategie naar stuurinformatie*. Deventer: Kluwer Bv.
- Groot, T.L.C.M & Manen, J.T. van & Menkhorst, C.J & Roozen, F.A. & Til, G.E.A. van. (2000). *De balanced scorecard: theorie, toepassingen en ervaringen*. Deventer: Kluwer Bv.
- Kerklaan, E.A. (2009). *De cockpit van de organisatie*. Deventer: Kluwer Bv.
- Keuning, D.(2007). *Operationeel management: Sturing en beheersing van het dagelijks werk*. Groningen Noordhoff Uitgevers.
- Norton, D.P. & Kaplan, R.S. (2011). *Op kop met de balanced scorecard*. Amsterdam: Business Contact.
- Norton, D.P. & Kaplan, R.S. (2009). *Focus op strategie*. Amsterdam: Business Contact.
- Norton, D.P. & Kaplan, R.S. (2004). *Strategie in kaart gebracht*. Amsterdam: Business Contact.
- Norton, D.P. & Kaplan, R.S. (2009). *Van strategie naar uitvoering*. Amsterdam: Business Contact.
- Lewy, C.P. (2000). *Management control regained: De financieel/economische beheersing van complexe organisaties- een integratie van theorie en praktijk*. Deventer: Kluwer Bv.
- Leeuwen, O. van & Bergsma, J. (2012). *Bestuurlijke informatieverzorging in perspectief: Relevante en betrouwbare informatie voor sturing en beheersing*. Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Rooij, T. de & Til, P. van.(2012). *Business intelligence: De eenduidige informatieomgeving en de gevolgen voor de organisatie*. Den Haag: Academic Service.
- Slagter, R.(2013). *Rapporteren in Excel: in negen stappen naar professionele rapportages*. Deventer: Kluwer Bv.
- Spoor, L.L & Heijden, E.M.C. van der (2005). *Periodieke bestuurlijke informatie: De methode Interne Berichtgeving in de praktijk*. Deventer: Kluwer Bv.

## Wetenschappelijk Artikelen

- Innervate. whitepaper, 2009. P2.  
<http://innervate.nl/fileadmin/downloads/Whitepaper%20Management%20Informatie.pdf>
- Kaplan, R., Norton, D. 1996. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review. Jan-feb 1996.  
<http://www.google.nl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CDIQFjAA&url=http%3A%2F%2Fdownload.microsoft.com%2Fdocuments%2Fuk%2Fpeopleready%2F>

[Using%2520the%2520Balanced%2520Scorecard%2520as%2520a%2520Strategic%2520Management%2520System.pdf&ei=AQuMUbvRFsHYOYKggdAl&usg=AFQjCNEEnWT2BmzRccZn9yChY603cVR1ebg&bvm=bv.46340616,d.ZWU](http://www.wiley.com/doi/10.1002/smj.615/pdf)

- Nag, R. Hambrick, D., Chen, M. 2007, WHAT IS STRATEGIC MANAGEMENT, REALLY? INDUCTIVE DERIVATION OF A CONSENSUS DEFINITION OF THE FIELD Strat. Mgmt. J., 28: 935–955 (2007)  
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.615/pdf>
- Rajterič, I.H.(2010). OVERVIEW OF BUSINESS INTELLIGENCE MATURITY MODELS, Management, Vol. 15, 2010, 1, pp. 47-67  
<http://www.google.nl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&sqi=2&ved=0CCwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fhrcaak.srce.hr%2Ffile%2F81745&ei=mqqMUeOJFMiG0AWvvIGwDQ&usg=AFQjCNEcXloQowJ7jw1cJ9lClgcc0HZ3yQ&bvm=bv.46340616,d.ZWU>

### Online artikelen

- Business issues. De Nederlandse Kennisbank.[www.businessissues.nl/?ContentId=2990](http://www.businessissues.nl/?ContentId=2990)
- The Art of Management. E-book.[http://123management.nl/0/020\\_structuur/a231\\_structuur\\_03\\_tactische\\_besturing.html](http://123management.nl/0/020_structuur/a231_structuur_03_tactische_besturing.html)
- Strategische, tactische en operationele rapporten. Peters,R. Business Intelligence Consultant (16/02/2008).
- Balanced Scorecard of INK. <http://www.corporatieadvies.nl/index.php/publicaties/alle-artikelen-op-auteur/50-d-f/379-balanced-scorecard-of-ink.html>. De schrijver, Drs. G.J. van Elburg RA is werkzaam bij Pré Woondiensten, Haarlem als Manager Beleid, Kwaliteit en Controlling en maakt deel uit van de Aedes commissie Kwaliteitszorg. Het artikel is op persoonlijke titel geschreven.
- How's Your BI Maturity? [http://timoelliott.com/blog/2007/09/how\\_s\\_your\\_bi\\_maturity.html](http://timoelliott.com/blog/2007/09/how_s_your_bi_maturity.html)  
Posted by Timo Elliott on Monday, September 24, 2007
- Business Intelligence Maturity Model. <http://blog.perceptsys.com/2012/03/business-intelligence-maturity-model.html> Thursday, March 29, 2012 posted by Prasenjit Biswas.
- PowerPivot als aanvulling op het datawarehouse. [http://www.bi-platform.nl/bi\\_platform/24/176/powerpivot\\_als\\_aanvulling\\_op\\_het\\_datawarehouse.htm](http://www.bi-platform.nl/bi_platform/24/176/powerpivot_als_aanvulling_op_het_datawarehouse.htm). 17-03-2013 Door: Robert de Ruiter

### Websites

- [http://egteam.nl/dw/doku.php?id=kennisbank:what\\_is\\_mis](http://egteam.nl/dw/doku.php?id=kennisbank:what_is_mis)
- <http://www.exact.nl/appcenter/item/speedbooks>
- <http://www.passionned.nl/strategie/performance-management/balanced-scorecard/>
- [http://nl.wikipedia.org/wiki/Business\\_intelligence](http://nl.wikipedia.org/wiki/Business_intelligence)
- [http://www.ealliancebusinessintelligence.com/bi\\_maturity\\_model.php](http://www.ealliancebusinessintelligence.com/bi_maturity_model.php)
- <http://zakelijk.infonu.nl/management/33458-kritische-succesfactoren-csf-ksf.html>

- <http://csf.davidparmenter.com/articles/finding-your-organisations-critical-success-factors/>
- <http://www.mkb servicedesk.nl/7409/waarom-heb-begroting-nodig.htm>
- <http://www.wr.nl/academy/cursussen/26-de-balanced-scorecard/106-innovatief-perspectief>
- [http://www.lrga.nl/Onze-diensten/LRQA\\_Projects/GAP\\_Analysis/](http://www.lrga.nl/Onze-diensten/LRQA_Projects/GAP_Analysis/)
- <http://www.businessdictionary.com/definition/gap-analysis.html>
- <http://excellogisch.nl/diensten2/>
- [www.visionplanner.nl](http://www.visionplanner.nl)
- <http://www.visionplanner.nl/branches/kinderopvang/>
- [http://www.visionplanner.nl/wp-content/uploads/2012/05/Interview\\_Andre\\_Kok\\_BBMP.pdf](http://www.visionplanner.nl/wp-content/uploads/2012/05/Interview_Andre_Kok_BBMP.pdf)
- <http://financieel-management.nl/polls/view/19>
- [http://www.succeedit.nl/site/item/excel\\_voor\\_planning\\_en\\_sturing\\_10\\_meningen](http://www.succeedit.nl/site/item/excel_voor_planning_en_sturing_10_meningen)
- <http://controlling.nl/content/view/9847>
- <http://www.probisconsulting.be/images/Waarom-excel-geen-rapportage-of-analyseinstrument-is.pdf>
- <http://www.transitionexperts.nl/experts/?p=2717>
- [http://www.pelosa.nl/content/files/prcp\\_screen.pdf](http://www.pelosa.nl/content/files/prcp_screen.pdf)
- <http://en.wikipedia.org/wiki/PowerPivot>
- <http://blog.perceptsys.com/2012/03/business-intelligence-maturity-model.html>
- <https://kennis.finace.nl/display/wssp/BI+Maturity+Model>

## Overig

- CFO Consult: Prestatieverbetering op maat <http://www.cfoconsult.nl/faq/balanced-scorecard.html>
- [http://www.ayit.nl/download/MIKO\\_december\\_2012.pdf](http://www.ayit.nl/download/MIKO_december_2012.pdf)
- <http://www.freep.nl/freep/tarieven>

## ***Bijlagen***

## ***Bijlage 1 Interne documenten***

- Algemeen Beleid
- Kwaliteitshandboek en kwaliteitsbeleid
- Werkinstructies MIS voor financieel gedeelte
- Werkinstructie MIS voor P&O
- Werkinstructie MIS voor Planning
- Handleiding Financieel Management Informatie Systeem
- Analyse formulier MIS voor CFO
- Analyse formulier P& O MIS
- Analyse formulier Planning MIS
- Analyse formulier Formatie-uren

## ***Bijlage 2 overzicht huidige MIS indicatoren***

Deze zijn ondergebracht op de bijgevoegde CD.

## ***Bijlage 3 overzicht nieuwe MIS indicatoren***

Deze zijn ondergebracht op de bijgevoegde CD.

## Bijlage 4 Checklist financiële maandafsluiting

### Doel: Checklist Financiële Maandafsluiting

De afsluitingsvoorbereiding helpt de organisatie om de activiteiten voor de maand- en jaarafsluiting voor te bereiden en uit te voeren met als doel het management te informeren over een betrouwbaar perioderesultaat op basis waarvan ze beslissingen kan nemen.

Hierbij zijn met name van belang:

Periodiciteit; met andere woorden het regelmatig optreden van bepaalde kenmerken of verschijnselen in duidelijk onderscheiden tijdperken.

Matching; dat wil zeggen toerekenen van de kosten aan de omzet van de boekingsperiode.

|                                                                                                                                                          | Parafenlijst maandafsluiting |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
|                                                                                                                                                          | 31-jan                       | 28-feb   | 31-mrt   | 30-apr   | 31-mei   | 30-jun   | 30-jul   | 31-aug   | 30-sep   | 31-okt   | 30-nov   | 31-dec   |
|                                                                                                                                                          | dd+parf.                     | dd+parf. | dd+parf. | dd+parf. | dd+parf. | dd+parf. | dd+parf. | dd+parf. | dd+parf. | dd+parf. | dd+parf. | dd+parf. |
| Vaste activa: zijn alle investeringen (kosten > € 450) naar de balans geboekt?                                                                           | V                            | V        | V        | V        | V        |          |          |          |          |          |          |          |
| Facturen investeringen zijn aanwezig?                                                                                                                    |                              |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| De maandelijkse afschrijvingskosten inboeken                                                                                                             |                              |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Verifiëren saldi liquide middelen met bankafschriften                                                                                                    | V                            | V        | V        | V        | V        |          |          |          |          |          |          |          |
| Debiteurensaldo aansluiten met de specificatie openstaande posten                                                                                        | V                            | V        | V        | V        | V        |          |          |          |          |          |          |          |
| Kruispostensaldo verklaren                                                                                                                               | V                            | V        | V        | V        | V        |          |          |          |          |          |          |          |
| Saldo tussenrekening / vraagposten verklaren                                                                                                             | V                            | V        | V        | V        | V        |          |          |          |          |          |          |          |
| Crediteurensaldo aansluiten met de specificatie openstaande posten                                                                                       | V                            | V        | V        | V        | V        |          |          |          |          |          |          |          |
| Is alle omzet gefactureerd en in de juiste maand geboekt? Verantwoord op de juiste KDV- en BSO-omzetrekeningen? Sluit omzet Exact Online aan met KAdmin? | V                            | V        | V        | V        | V        |          |          |          |          |          |          |          |
| Aansluiting maken tussen de in de maand gefactureerde omzet: x 6% is saldo af te dragen omzetbelasting                                                   | V                            | V        | V        | V        | V        |          |          |          |          |          |          |          |
| Aansluiten onderlinge rekening-courantverhoudingen                                                                                                       | V                            | V        | V        | V        | V        |          |          |          |          |          |          |          |
| De loonjournaalpost inlezen en aansluiten                                                                                                                | V                            | V        | V        | V        | V        |          |          |          |          |          |          |          |
| De managementfee en rente over de rek crt-groepsmaatschappijen inboeken (jaarlijks)                                                                      | V                            | V        | V        | V        | V        |          |          |          |          |          |          |          |
| Algemene kostenbeoordeling verzorgen                                                                                                                     | V                            | V        | V        | V        | V        |          |          |          |          |          |          |          |
| Zijn alle kosten in de juiste maand geboekt? (periodiciteit: huur, rente, lonen, verzek.premies etc)                                                     |                              |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Zijn de aangiften loonbelasting en btw tijdig ingediend en betaald?                                                                                      | V                            | V        | V        | V        | V        |          |          |          |          |          |          |          |
| Klopt nettoloonsaldo/Voorschot met de totalen vanuit de salarisadministratie?                                                                            | V                            | V        | V        | V        | V        |          |          |          |          |          |          |          |
| Cijferbeoordeling uitvoeren van maandomzet en -kosten (IST) a.d.h.v. de (maand)begroting (SOLL)                                                          | V                            | V        | V        | V        | V        |          |          |          |          |          |          |          |
| Opvallende verschillen / tendensen verklaren                                                                                                             |                              |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |

## ***Bijlage 5 Kostenoverzicht voor de implementatie van VisionPlanner***