

# Bestuurlijke informatieverzorging in perspectief

Relevante en betrouwbare informatie  
voor sturing en beheersing



Noordhoff Uitgevers

Oscar van Leeuwen, Jon Bergsma &  
Jan Droogsma

2<sup>e</sup> druk



# Bestuurlijke Informatieverzorging in perspectief

Relevante en betrouwbare informatie  
voor sturing en beheersing

**Prof. dr. O.C. van Leeuwen RA**

**Drs. J.B.T. Bergsma RA**

**J. Droogsma MSc RA**

---

Tweede druk

Noordhoff Uitgevers Groningen / Utrecht

Ontwerp omslag: G2K (Groningen-Amsterdam)  
Omslagillustratie: Inga Tomasevic - iStock - 1047582848

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:  
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB  
Groningen of via het contactformulier op [www.mijnnoordhoff.nl](http://www.mijnnoordhoff.nl).

*De informatie in deze uitgave is uitsluitend bedoeld als algemene informatie. Aan deze informatie kunt u geen rechten of aansprakelijkheid van de auteur(s), redactie of uitgever ontlelen.*



0 / 19

© 2019 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, Nederland

Deze uitgave is beschermd op grond van het auteursrecht. Wanneer u (her)gebruik wilt maken van de informatie in deze uitgave, dient u vooraf schriftelijke toestemming te verkrijgen van Noordhoff Uitgevers bv. Meer informatie over collectieve regelingen voor het onderwijs is te vinden op [www.onderwijsauteursrecht.nl](http://www.onderwijsauteursrecht.nl).

*This publication is protected by copyright. Prior written permission of Noordhoff Uitgevers bv is required to (re)use the information in this publication.*

ISBN (ebook) 978-90-01-86715-7

ISBN 978-90-01-86714-0

NUR 786

# Woord vooraf

Het boek *Bestuurlijke Informatieverzorging in perspectief* heeft als doel studenten op te leiden in het vakgebied Bestuurlijke Informatieverzorging. Het behandelt de belangrijkste modellen en beginselen van het vak en leert je die toe te passen. Het sluit volledig aan op de eindtermen voor het vakgebied Bestuurlijke Informatieverzorging van de Commissie Eindtermen Accountantsopleiding.

Organisaties kunnen niet bestuurd worden zonder relevante en betrouwbare informatie. Dat maakt het vakgebied Bestuurlijke Informatieverzorging tot een onmisbaar vak voor managers, toezichthouders, controllers, automatiseringsdeskundigen en accountants. Dit boek is dan ook zeer geschikt als tekstboek voor opleidingen op het gebied van accountancy, automatisering, bedrijfskunde en controlling. Met gerichte verwijzingen naar de gerenommeerde werken van Starreveld e.a. stelt het je in staat om je kennis desgewenst nog verder te verdiepen als je daar behoefte aan hebt.

Het boek neemt het besturen en beheersen van organisaties als uitgangspunt en laat zien welke informatie daarvoor noodzakelijk is. Vervolgens behandelt het boek de maatregelen die nodig zijn voor de betrouwbaarheid van deze informatie. Daarna wordt ingegaan op de vraag hoe je de bestuurlijke informatieverzorging in een organisatie kunt ontwerpen en beheren. Dat kennis van informatietechnologie daarbij een belangrijke rol speelt zal niemand verbazen.

De schrijvers van dit boek hebben uiteraard niet alleen onderling overleg gevoerd over de inhoud en opbouw van het boek. Bij de uitwerking van de verschillende hoofdstukken is dankbaar gebruikgemaakt van de adviezen en medewerking van anderen. We willen hierbij van harte de volgende personen bedanken:

Deel 1 Interne beheersing: drs. J. Nicolai-Dijkstra RA.

Deel 2 Betrouwbaarheid: drs. F.L.M. Mooijman RA en drs. B.D. Bergh RA voor hun bijdragen aan het gehele deel 2. Daarnaast bedanken wij drs. J.G.I. van den Belt RA, drs. R.L. Langenberg RA, drs. M. Rovers RC en drs. L.H. Schreuders RA voor hun bijdrage aan de tabellen die in hoofdstuk 7 en 8 van dit deel zijn opgenomen.

Deel 3 Relevantantie: voor dit deel heeft het boek *Management en Informatie, de kunst van het kiezen* model gestaan. Wij willen derhalve de medeauteurs van dit boek, drs. R. van Schoubroeck en drs. R. van Breemen RA, speciaal bedanken voor hun medewerking aan *Bestuurlijke Informatieverzorging in perspectief*.

Deel 4 Ontwerpen van administratieve processen: drs. M. Rovers RC en A.A.J. van Opstal RA.

Deel 5 Bestuurlijke informatieverzorging en automatisering: drs. J.G.I van den Belt RA, C.P.J.M. Bongers en A.A.J. van Opstal RA.

Deel 6 Beheer van de bestuurlijke informatieverzorgingsfunctie: drs. R. Uiterlinden RC.

Ten slotte willen wij H. Kwakkel van AVK Rewag BV bedanken voor de gelegenheid om enkele foto's te mogen nemen.

### **Nieuw bij deze tweede druk**

In de tweede druk zijn de volgende ontwikkelingen verwerkt die sinds 2012 hebben plaatsgevonden:

- In hoofdstuk 4 zijn het COSO Enterprise Risk Management Framework 2017 en het COSO Internal Control Framework 2013 opgenomen. Van beide frameworks worden de componenten, principes en aandachtspunten toegelicht. Ook is één en ander verduidelijkt met voorbeelden. De vervangen versies van de frameworks zijn verwijderd uit dit hoofdstuk.
- Hoofdstuk 18 'Organisatie en beheersing van de automatisering' is toegevoegd aan het boek. In dit hoofdstuk worden COBIT 5 en de nieuwe elementen uit COBIT 2019 behandeld. Ook wordt in dit hoofdstuk ingegaan op het werken in de cloud en het werken met big data.
- Aan hoofdstuk 20 'Ontwikkelen van nieuwe bestuurlijke informatiesystemen' zijn Scrum en DevOps toegevoegd.
- In hoofdstuk 22 is de Nederlandse Corporate Governance Code 2016 toegelicht en zijn de Three Lines of Defense behandeld, zoals uitgewerkt door het IIA in 2013.

Hiermee is dit boek weer helemaal up to date en sluit daarmee aan bij de nieuwste CEA eindtermen uit 2016.

Amsterdam, voorjaar 2019,  
drs. J.B.T. Bergsma RA, prof. dr. O.C. van Leeuwen RA en J. Droogsmā MSc RA

**[www.bivinperspectief.noordhoff.nl](http://www.bivinperspectief.noordhoff.nl)**

Voor studenten:

- presentaties van colleges
- toepassingscasussen
- antwoorden op de tussenvragen.

Voor docenten:

- uitwerkingen toepassingscasussen.

# Inhoud

- 1 BIV in perspectief 11**
- 1.1 Bestuurlijke informatieverzorging aan de hand van een alledaags voorbeeld 11
- 1.2 Wat is bestuurlijke informatieverzorging? 13
- 1.3 Kwaliteit van informatie 15
- 1.4 Onderdelen van het bestuurlijke informatieverzorgingssysteem 16
- 1.5 De zes delen van dit boek 16
- 1.6 Studiewijzer 18
  - Samenvatting 19

## DEEL 1 Interne beheersing 21

- 2 Wat is beheersing? 23**
- 2.1 Wat betekent beheersen in de praktijk van alledag? 23
- 2.2 Regelkringgedachte 25
- 2.3 Intern beheersingssysteem met daaraan verbonden vragen 26
- 2.4 Modellen voor interne beheersing 27
  - Samenvatting 29

- 3 Beheersing volgens Robert Simons 31**
- 3.1 Four levers of control: een andere kijk op beheersen 31
- 3.2 Beliefs systems 33
- 3.3 Boundary systems 34
- 3.4 Diagnostic control systems 34
- 3.5 Interactive control systems 37
  - Samenvatting 38

- 4 COSO-modellen 41**
- 4.1 Redenen voor de ontwikkeling van controlmodellen 41
- 4.2 Geschiedenis van de COSO-modellen 42
- 4.3 COSO Enterprise Risk Management, intergrated with strategy and performance 43
- 4.4 COSO Internal Control - Integrated Framework 61
- 4.5 Internal Control over Financial Reporting - Guidance for Smaller Public Companies 87
  - Samenvatting 87

- 5 Procesbeheersing volgens KAD 91**
- 5.1 Opbouw van het KAD-model 91
- 5.2 Productmodule 91
- 5.3 Procesmodule 92
- 5.4 Structuurmodule 95
- 5.5 Gevolgen voor de informatiebehoeften 96
- 5.6 KAD-model in vergelijking met andere modellen 97
  - Samenvatting 98

## DEEL 2

### Betrouwbaarheid 101

- 6 Betrouwbaarheid en beheersing 103**
- 6.1 Intern beheersingssysteem 103
- 6.2 Intern betrouwbaarheidssysteem of systeem van interne controlemaatregelen 104
- 6.3 Relatie tussen het interne betrouwbaarheidssysteem en het interne beheersingssysteem 105
  - Samenvatting 106
  
- 7 Interne controle 109**
- 7.1 Controleren en interne controle 109
- 7.2 Bepalingen van maatregelen van interne controle 110
- 7.3 Stelsel van interne controlemaatregelen 111
- 7.4 Preventieve maatregelen van interne controle 112
- 7.5 Repressieve maatregelen van interne controle 121
  - Samenvatting 127
  
- 8 Betrouwbaarheidstypologie 129**
- 8.1 Betrouwbaarheidstypologie van Starreveld 129
- 8.2 Handelsbedrijven 131
- 8.3 Industriële bedrijven 134
- 8.4 Agrarische en extractieve bedrijven 138
- 8.5 Dienstverleningsbedrijven 143
- 8.6 Financiële instellingen 154
- 8.7 Huishoudingen die zonder tussenkomst van de markt leveren 158
  - Samenvatting 163
  
- 9 Procestypologie 165**
- 9.1 Procestypologie en cyclebenadering 165
- 9.2 Inkoopproces 166
- 9.3 Crediteurenproces 170
- 9.4 Opslagproces 173
- 9.5 Productieproces 175
- 9.6 Verkoopproces 178
- 9.7 Debiteurenproces 181
- 9.8 Personeelsproces 183
  - Samenvatting 186



## DEEL 3

### Relevantie 189

#### 10 Tolmodel 191

- 10.1 Functie van informatie voor sturen en beheersen 191
- 10.2 Het tolmodel 192
- 10.3 Relevantietyptologie 193
  - Samenvatting 194

#### 11 Bovenkant van de tol 197

- 11.1 Onderdelen van de bovenkant van de tol 198
- 11.2 Missie 199
- 11.3 Kritische succesfactoren 199
- 11.4 Doelen en doelstellingen 199
- 11.5 Balanced business scorecard 200
- 11.6 Strategie 201
- 11.7 Stappenplan toepassing bovenkant tolmodel 203
  - Samenvatting 204

#### 12 Midden van de tol: processen en structuur 207

- 12.1 Informatiebehoeften gerelateerd aan de factor processen 208
- 12.2 Het midden van de tol: structuren 215
  - Samenvatting 224

#### 13 Onderkant van de tol: managementstijl en cultuur 227

- 13.1 Managementstijl 227
- 13.2 Cultuur 231
  - Samenvatting 237

#### 14 Contingentiebenadering: toepassen van het tolmodel 239

- 14.1 Inleiding en aanpak van de contingentiebenadering 240
- 14.2 Een voorbeeld: de rapportageset van Beterdak BV 242
  - Samenvatting 243

#### 15 Relevantietyptologie 245

- 15.1 Relevantietyptologie als referentiemodel 245
- 15.2 Relevantietyptologie in hoofdlijnen 246
- 15.3 Wijze van toepassing van de relevantietyptologie 246
- 15.4 Charismatische organisaties: de pionier en de zwerver 248
- 15.5 Bureaucratieën: de doelgerichte en ongerichte bureaucratie 259
- 15.6 De concernorganisatie: het doelgerichte en het ongerichte concern 270
- 15.7 De professionele organisatie: de maatschappelijke en de eenzijdige professional 278
- 15.8 De netwerkorganisatie: het maatschappelijke en het eenzijdige netwerk 287
  - Samenvatting 297

- 16**    **Andere toepassingen van de relevantietypologie** 299
- 16.1   Mogelijke toepassingen 299
- 16.2   Veranderingsrichtingen binnen de relevantietypologie 300
- 16.3   Organisatieveranderingen 301
- 16.4   Een voorbeeld: De Speelgoedtol 302
- [Samenvatting](#) 306

## **DEEL 4**

### **Ontwerpen van administratieve processen** 309

- 17**    **Ontwerp en implementatie van administratieve processen** 311
- 17.1   Stappenplan voor het ontwerpen van administratieve processen 311
- 17.2   Stap 1 Uitvoeren van een bedrijfsverkenning 314
- 17.3   Stap 2 Analyseren van bestaande processen 321
- 17.4   Stap 3 Ontwerpen van nieuwe verbeterde administratieve processen 323
- 17.5   Stap 4 Implementatie 330
- [Samenvatting](#) 331

## **DEEL 5**

### **Bestuurlijke informatieverzorging en automatisering** 333

- 18**    **Organisatie en beheersing van de automatisering** 335
- 18.1   COBIT 335
- 18.2   Cloudcomputing 345
- 18.3   Internet of things 347
- 18.4   Big data 348
- [Samenvatting](#) 349
  
- 19**    **Informatiebeleid en informatieplan** 351
- 19.1   Onderdelen van een geautomatiseerd informatieverzorgingssysteem 351
- 19.2   Bestuurlijk informatieverzorgingsbeleid en ondernemingsstrategie 353
- 19.3   Informatieplan 355
- [Samenvatting](#) 357
  
- 20**    **Ontwikkelen van informatiesystemen** 359
- 20.1   Algemene uitgangspunten bij het ontwikkelen van informatiesystemen 359
- 20.2   Risico's en beheersingsmaatregelen bij systeemontwikkeling in het algemeen 361
- 20.3   Fasen in de levenscyclus van een geautomatiseerd informatiesysteem 362
- 20.4   Vijf veelgebruikte methoden voor systeemontwikkeling 363
- [Samenvatting](#) 375

- 21 General en application controls 377**
- 21.1 General control framework 377
- 21.2 Application control framework 382
- Samenvatting 390

## **DEEL 6**

### **Beheer van de bestuurlijke informatieverzorgingsfunctie 393**

- 22 Organisatie van de bestuurlijke informatieverzorgingsfunctie 395**
- 22.1 Wat is BIV-beheer? 395
- 22.2 Organisatie van het beheer 399
- 22.3 Objecten van beheer van bestuurlijke informatieverzorging 412
- 22.4 Efficiëntie van administratieve processen 416
- 22.5 BIV-beheer en de relevantietypologie 420
- Samenvatting 424
  
- 23 Vastleggen van de bestuurlijke informatieverzorging 427**
- 23.1 Integrale benadering bij het vastleggen van de BIV 427
- 23.2 Doel en reikwijdte van de BIV-vastlegging 428
- 23.3 Doelgroepen voor de BIV-vastlegging 430
- 23.4 Inhoud die vastgelegd moet worden 432
- 23.5 Bepalen van vorm en technieken voor het vastleggen 433
- 23.6 De vastleggingsmix als basis voor het handboek BIV 443
- 23.7 Vastleggen van interne controlemaatregelen 444
- 23.8 Gebruik van softwarepakketten bij het vastleggen van de BIV 446
- 23.9 Het proces rond het beheer van de BIV-vastleggingen 449
- Samenvatting 449

**Begrippenlijst 451**

**Literatuurlijst 469**

**Illustratieverantwoording 473**

**Over de auteurs 474**

**Register 475**

Last Updated:  
3 min ago

92%

Data Availability



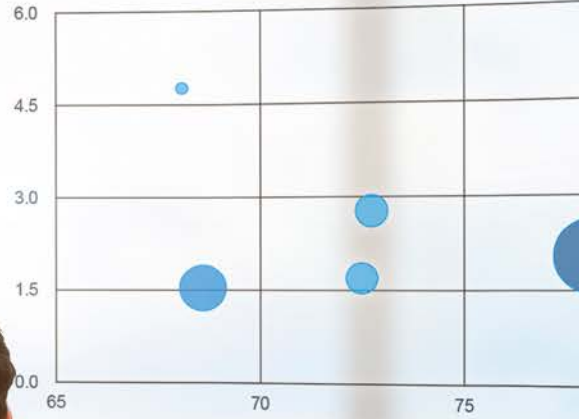
More info

### Actual vs Target

Actual Target

	\$3.4M	82.0%
	\$1.2M	108.7%
	\$850.3	71.0%
	96.0%	96.0%
	15432	145.0%
	98.3%	105.0%
	46.9%	80.0%

### Products positioning



### Top 10 products

430



## 1

# BIV in perspectief

- 1.1 **Bestuurlijke informatieverzorging aan de hand van een alledaags voorbeeld**
- 1.2 **Wat is bestuurlijke informatieverzorging?**
- 1.3 **Kwaliteit van informatie**
- 1.4 **Onderdelen van het bestuurlijke informatieverzorgingssysteem**
- 1.5 **De zes delen van dit boek**
- 1.6 **Studiewijzer**

In dit hoofdstuk laten we je eerst zien hoe je bestuurlijke informatieverzorging in de praktijk van alledag kunt tegenkomen. Vervolgens definiëren we het begrip bestuurlijke informatieverzorging en bepalen we de belangrijkste kwaliteitseisen die aan het product informatie gesteld kunnen worden. Bovendien laten we zien uit welke onderdelen het bestuurlijke informatieverzorgingssysteem is opgebouwd. We besluiten dit inleidende hoofdstuk met een korte impressie van de zes delen waaruit dit boek is opgebouwd. De studiewijzer geeft aan hoe je dit boek het beste kunt bestuderen.

## **1.1** Bestuurlijke informatieverzorging aan de hand van een alledaags voorbeeld

Veel organisaties voeren schijnbaar moeiteloos de meest gecompliceerd lijkende processen uit. Neem bijvoorbeeld een wintersportvakantie.

---

### **WINTERSPORTVAKANTIE**

Je ontvangt lang voor het winterseizoen begint via je smartphone een herinnering van de reisorganisatie Oostenrijk Travels waar je vorig jaar je reis hebt geboekt. Je bezoekt de site van de reisorganisatie en kijkt of er op de gewenste datum en locatie in Oostenrijk nog plaats is voor jou en je familie. Er is gelukkig nog plaats in het hotel van je keuze en je boekt jouw wintersportvakantie bij Oostenrijk Travels. Een week voor je vertrek ontvang je

de reispapieren. Hierin staat vermeld dat je vrijdagavond om 18.30 uur per bus zal vertrekken van de dichtstbijzijnde opstapplaats en dat je geacht wordt circa een half uur voor vertrek aanwezig te zijn.

Als de bus aankomt, meld je je bij de chauffeur. Deze wijst jou en je familie de plaatsen in de bus aan die voor jullie gereserveerd zijn. Circa 12 uur later arriveert de bus op de plaats van bestemming: Kaprun in Oostenrijk. Je wordt afgezet bij het hotel (Alpen Freude) en de bus rijdt weer verder. Het is even spannend, maar jawel, bij de receptie van Alpen Freude weet men al dat je komt. Sterker nog: de skipassen liggen al klaar. Je vult zelf op een computerscherm van het hotel je gegevens in (naam, adres, woonplaats, beroep, nationaliteit), ontvangt een sleutel en gaat naar je kamer. Daar besluit je gebruik te maken van de lokale wifi-internetvoorziening om even te twitteren en te appen. Na een opknopbeurt ga je via de bar naar het restaurant. 's Avonds laat je nog een drankje op je kamer komen. Je hebt niets contant betaald, alleen je kamernummer opgegeven en een bonnetje getekend.

De volgende week, na het middageten, meld je je af bij de receptie; je geeft je sleutel af, ontvangt de rekening en voldoet deze bij de kassier. Vervolgens komt de bus voorrijden, die je weer veilig naar Nederland terugbrengt. Terug in Nederland bekijk je nog eens je hotelrekening. Op de rekening zie je niet alleen de logieskosten, maar ook de kosten van het internetgebruik, de kosten van de film die je hebt gekeken en de kosten van de consumpties aan de bar, in het restaurant en op je kamer. Blijkbaar heeft de hotelleiding maatregelen getroffen om de door jou gebruikte faciliteiten (internet, betaaltelevisie, bar, restaurant, roomservice) door te geven aan degene die de rekening op heeft gemaakt.

Dit voorbeeld laat zien waar het vak Bestuurlijke Informatieverzorging zoal betrekking op heeft. Bestuurlijke informatie laat jouw wintersportvakantie vlekkeloos verlopen. Als de bestuurlijke informatieverzorging goed is ingericht, wordt het verhaal over je wintersport eigenlijk een beetje saai. Heel anders wordt het als je bijvoorbeeld verkeerde informatie hebt ontvangen van Oostenrijk Travels over je opstapplaats of het tijdstip van vertrek of als hotel Alpen Freude geen plek voor je blijkt te hebben! Voor je het weet doe je dan mee aan het tv-programma 'Red mijn vakantie'. Een goede bestuurlijke informatieverzorging zorgt er echter voor dat dit soort zaken voorkomen worden.

De leiding van Oostenrijk Travels wil overigens net als jij niet alleen dat de reis vlekkeloos verloopt, maar wenst ook meer in het algemeen op de hoogte te worden gehouden van de gang van zaken (aantal boekingen, aantal en aard van de klachten, de financiële resultaten van de afgelopen maand enzovoort). De procedures (voorschriften) die Oostenrijk Travels hanteert, hebben dan ook niet alleen betrekking op de regeling van uitvoerende handelingen, maar zullen ook moeten voorzien in de informatiebehoeften van het management. De informatieverzorging is als het ware de smeeroil die de reisorganisatie soepel laat functioneren.

AFBEELDING 1.1 Zonder BIV, geen skivakantie!



## 1.2 Wat is bestuurlijke informatieverzorging?

Met dit boek kun je jezelf bekwamen in het vak Bestuurlijke Informatieverzorging of kortweg *BIV*. Het is een uitgebreid vakgebied dat je overal tegenkomt.

Bestuurlijke informatieverzorging definiëren wij in navolging van Van Leeuwen en Bergsma (2014, p. 15) als:

Alle activiteiten met betrekking tot het systematisch verzamelen, vastleggen en verwerken van gegevens, gericht op het verstrekken van informatie ten behoeve van het besturen-in-engere-zin (kiezen uit alternatieve mogelijkheden), het doen functioneren en het beheersen van een huishouding en ten behoeve van de verantwoordingen die daarover moeten worden afgelegd.

Het gaat er bij bestuurlijke informatieverzorging dus om informatie te produceren waarmee:

- 1 managers beslissingen kunnen nemen (*besturen-in-engere zin*)
- 2 managers organisaties kunnen beheersen
- 3 medewerkers hun functie kunnen uitvoeren (*doen functioneren*)
- 4 managers en medewerkers verantwoording kunnen afleggen

Let hierbij op de volgende punten:

- Om informatie te verkrijgen, zul je gegevens moeten (laten) vastleggen binnen een organisatie. Informatie draagt bij aan het kennisbeeld van de gebruiker. Wat voor de één een gegeven is, kan voor de ander informatie zijn. Zo is de weekomzet van hotel Alpen Freude in Kaprun, waar jij verbleef, voor de hoteldirectie informatie maar voor jou zelf hooguit een saai gegeven.
- Het woord 'systematisch' betekent in dit geval dat medewerkers volgens vaste vooraf bepaalde procedures gegevens vastleggen. Dit betekent

dat de informatiebehoefte van tevoren bepaald moet zijn, zodat het systeem daarop is ingericht. In dit boek richten wij ons met name op deze gestructureerde informatievoorziening. In het voorbeeld krijgt de directie van de reisorganisatie door middel van de reservering via de site van Oostenrijk Travels wekelijks informatie over de omzet per reis. Informatie over toekomstige trends met betrekking tot de verhouding tussen het geld dat wordt besteed aan wintersport en zomervakanties, kunnen niet op deze systematische wijze worden vastgelegd.

- Informatie is belangrijk voor het nemen van beslissingen. Hiermee wordt bedoeld dat een manager moet kiezen uit alternatieve mogelijkheden. In het voorbeeld kan de directie van de reisorganisatie op basis van informatie over de ontwikkeling van het aantal deelnemers aan de reis naar Kaprun in vergelijking tot de begroting, besluiten om tot prijsacties over te gaan, bijvoorbeeld door twee maanden voor het vertrek de reis met 30% korting te gaan aanbieden.
- Medewerkers gebruiken informatie om hun dagelijkse functie te kunnen uitoefenen. Je moet dan vooral denken aan operationele informatie. Zo kan de chauffeur van de bus op basis van de afgegeven tickets zien wie hij waar moet ophalen. De directie van het hotel in Kaprun weet op basis van de reserveringen die Oostenrijk Travels bij hen heeft gemaakt, welke gasten er komen en of ze wel of geen skipassen besteld hebben enzovoort.
- Managers en medewerkers leggen door middel van informatie verantwoording af over de uitgevoerde activiteiten, de genomen beslissingen en het gevoerde beleid. De reisorganisatie Oostenrijk Travels heeft bijvoorbeeld een beursnotering. De directie van Oostenrijk Travels verantwoordt zich per kwartaal over de gerealiseerde omzet en jaarlijks via de publicatie van de jaarrekening over de behaalde resultaten.

**AFBEELDING 1.2** Met een betere bus reis je comfortabel naar de plaats van bestemming!

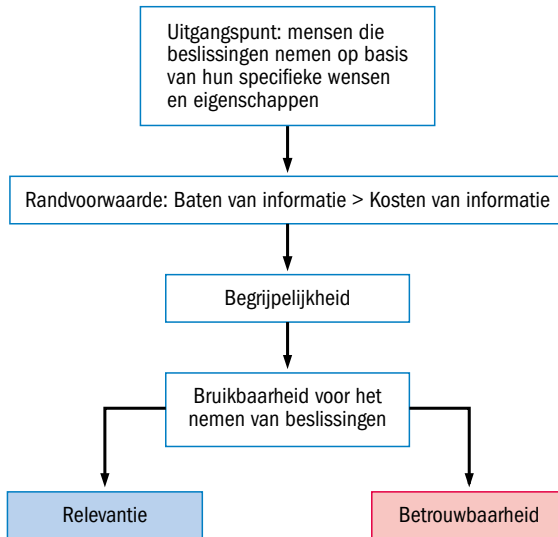




## 1.3 Kwaliteit van informatie

Informatie kun je beschouwen als een product dat aan kwaliteitseisen moet voldoen. De Financial Accounting Standards Board publiceerde in 1980 een veel gebruikt kwaliteitsprofiel, waaraan wij figuur 1.3 ontleen.

FIGUUR 1.3 Kwaliteit van informatie



Zoals je in het schema van figuur 1.3 kunt zien, moet je om de kwaliteit van informatie te kunnen beoordelen de gebruikers van deze informatie als uitgangspunt nemen. De informatie is immers bedoeld om hen te helpen betere besluiten te nemen. Mensen kunnen overigens sterk verschillen in hun behoefte aan informatie en hun mogelijkheden om die te verwerken.

Verder zul je niet méér aan informatie moeten uitgeven (betalen) dan dat je ermee kunt verdienen. Dit betekent dat bestuurlijke informatieverzorging niet meer mag kosten dan het oplevert. In de praktijk is het vaak heel lastig te bepalen wat bestuurlijke informatie nu precies oplevert. Je zult dan ook op je gezond verstand (of *professional judgement*) af moeten gaan.

Begrijpelijkheid heeft te maken met de vorm waarin de informatie ter beschikking gesteld wordt. De vorm moet uitnodigen om deze informatie te verwerken. Je wilt de bestuurlijke informatie zo verstrekken dat de gebruikers van die informatie het ook begrijpen. Dit is natuurlijk afhankelijk van het bevattingsvermogen en de wensen van de gebruikers.

Maar het belangrijkste dat uit figuur 1.3 blijkt, is dat de bruikbaarheid van informatie bepaald wordt door twee zaken: relevantie en betrouwbaarheid. Informatie is relevant als het je helpt een beter besluit te nemen. Relevantie is afhankelijk van het soort beslissingen dat een gebruiker moet nemen. Het hoofd Verkoop heeft hele andere informatiebehoefte dan het hoofd Personeelszaken. Verkopers moeten immers hele andere

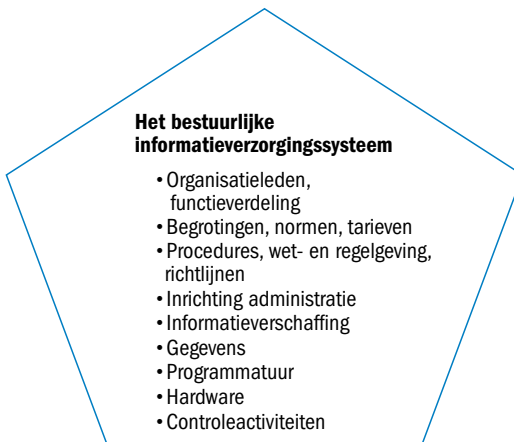
beslissingen nemen omdat ze een andere functie hebben. Informatie is betrouwbaar als de inhoud klopt. Betrouwbaarheid is een eis die elke gebruiker zal stellen aan de informatie die hij voor zijn besluiten nodig heeft, ongeacht zijn functie.

In de rest van dit boek hanteren wij relevantie en betrouwbaarheid als de belangrijkste kwaliteitseisen die je aan informatie kunt stellen.

## 1.4 Onderdelen van het bestuurlijke informatieverzorgingssysteem

Relevante en betrouwbare informatie wordt geproduceerd door het bestuurlijke informatieverzorgingssysteem. Het bestuurlijke informatieverzorgingssysteem bestaat uit veel onderdelen. Het bestaat niet alleen uit de gegevensverzamelingen en de programmatuur en hardware waarmee informatie geproduceerd kan worden. Het omvat ook zaken als begrotingen, procedures, regelgeving, functie- en taakverdelingen, de inrichting van de administratie en de controleactiviteiten. Je begrijpt dat er een sterke samenwerking bestaat tussen de inrichting van het bestuurlijke informatieverzorgingssysteem en de organisatie waar dit systeem deel van uitmaakt. De kwaliteit van het bestuurlijke informatieverzorgingssysteem en daarmee van het product informatie wordt dus mede bepaald door de kwaliteit van de samenstellende onderdelen (zie figuur 1.4).

**FIGUUR 1.4** Samenstellende onderdelen van het bestuurlijke informatieverzorgingssysteem



## 1.5 De zes delen van dit boek

In figuur 1.5 tref je de zes delen aan waaruit dit boek is opgebouwd en hun onderlinge samenhang.



Om bestuurlijke informatie te kunnen verstrekken, moet je weten hoe organisaties en processen bestuurd en beheerst worden. Het boek begint na deze inleiding daarom met deel 1 over interne beheersing. Het BIV-systeem zorgt ervoor dat de organisatieprocessen goed kunnen verlopen en het management van de organisatie de juiste besluiten kan nemen om de organisatie te beheersen. Wanneer het BIV-systeem goed is ingericht, levert het dus een positieve bijdrage aan de interne beheersing.

Om een organisatie te kunnen sturen en beheersen, heb je betrouwbare en relevante informatie nodig (deel 2 en deel 3). Immers, om een organisatie te kunnen sturen, moet je beslissingen nemen en die beslissingen zul je moeten baseren op informatie. Welke informatie relevant is, wordt bepaald door tal van factoren die we in deel 3 verder uitwerken. Om een organisatie te kunnen beheersen, heb je informatie nodig over de werkelijkheid die betrouwbaar is. De maatregelen die voor betrouwbaarheid van de informatie moeten zorgen, behandelen wij in deel 2.

In de delen 4, 5 en 6 houden wij ons bezig met de inrichting van de bestuurlijke informatieverzorging. In deel 4 gaan we in op de vraag hoe je processen die bestuurlijke informatie opleveren (zogenaamde administratieve processen) moet ontwerpen. In deel 5 richten wij ons met name op de organisatie en beheersing van de automatisering en de ontwikkeling en het beheer van het geautomatiseerde informatiesysteem dat de betrouwbare en relevante informatievoorziening moet produceren. In deel 6 kun je lezen hoe de verantwoordelijkheid voor de BIV-functie in de organisatie is belegd. Tevens gaan wij in op de inhoud en structuur van de wijze waarop de bestuurlijke informatieverzorging van een organisatie beschreven (vastgelegd) kan worden.

## 1.6 Studiewijzer

Het vakgebied Bestuurlijke Informatieverzorging heeft zich de afgelopen jaren zowel verbreed als verdiept. In dit boek staat relevante (deel 3) en betrouwbare (deel 2) informatie centraal.

Zo werk je het beste met dit boek:

- Blader het boek rustig door. Neem hiervoor een half uur. Je zult vast dingen tegenkomen die je bekend voorkomen. Misschien zie je ook al dingen die je bijzondere interesse hebben.
- Bestudeer figuur 1.5. Deze laat je de samenhang tussen delen zien en hun globale inhoud. Bekijk vervolgens de algehele inhoudsopgave. Je zou nu moeten begrijpen waar de verschillende hoofdstukken ongeveer over gaan.
- Neem de inleidingen tot je die aan het begin van elk deel en hoofdstuk staan. Ze leggen uit hoe de delen en hoofdstukken in elkaar zitten.
- Lees de theorie van elk hoofdstuk en probeer de toepassing daarvan in de voorbeeldcasussen zo goed mogelijk te volgen.
- Maak de tussenvragen en check je antwoord op de website of vraag je docent om uitleg.
- De tussenvragen zijn de gekleurde vragen tussen de tekst. Als je alle vragen beantwoord hebt, dan heb je daarmee een samenvatting van het hoofdstuk gemaakt.
- Maak de casussen die per hoofdstuk op de website staan. Ze geven je een indruk wat er van je verwacht gaat worden op het tentamen.
- Het register achterin kun je gebruiken om belangrijke begrippen op te zoeken die je gedurende je studie of in de praktijk tegen zal komen.

- Besef dat er boeken op dit vakgebied zijn met een veel grotere omvang en diepgang dan dit studieboek. Dit betekent dat je een zekere voorkennis van het vakgebied BIV moet hebben. De verwijzingen naar de literatuur kun je gebruiken wanneer je meer wilt of moet weten over een bepaald onderwerp.

Zo zit dit boek in elkaar:

- Het bestaat uit zes delen die onderling met elkaar samenhangen.
- Elk deel heeft zijn eigen kleur. Wij hebben kleuren gekozen die voor ons gevoel samenhangen met het onderwerp van de delen.
  - **Groen** associëren wij met rust en beheersing. Daarom is dit de themakleur van het deel over interne beheersing (deel 1).
  - **Rood** associëren wij met risico's. Daarom is dit de kleur die wij gekozen hebben voor het deel over betrouwbaarheid, dat maatregelen geeft om betrouwbaarheidsrisico's af te dekken (deel 2).
  - **Blauw** associëren wij met analyse. Daarom is dit de kleur voor het deel over relevante informatie die na een analyse van de informatiebehoefte met het tolmodel bepaald kan worden (deel 3).
  - **Oranje** is de kleur die aangeeft dat je vaart moet minderen om je te bezinnen. Daarom is dit de kleur van deel 4 waarin onder andere bestaande administratieve processen worden geanalyseerd om nieuwe te ontwerpen.
  - **Paars** betrouwbare en relevante informatie komt meestal uit een geautomatiseerd informatiesysteem. Wanneer je blauw en rood, de kleuren van het deel over relevantie en betrouwbaarheid, mengt krijg je paars. Daarom is dit de kleur van het deel over BIV en automatisering.
  - **Lila** De handboeken BIV/AO vormen de formele vastlegging van de BIV en worden door veel mensen als saai ervaren! Wij vinden echter dat je daar ook creatief mee om kunt gaan en kiezen voor lila in deel 6.
- Elk deel bevat foto's waarvan wij vinden dat ze de inhoud kernachtig illustreren.
- In elk hoofdstuk laten wij de toepassing van de theorie zien met een aan de praktijk ontleende casus.
- Elk hoofdstuk eindigt met een samenvatting.
- Op de bijbehorende website [www.bivinperspectief.noordhoff.nl](http://www.bivinperspectief.noordhoff.nl) staan de antwoorden van de tussenvragen.
- Op de website staan eveneens uitgebreide casussen die je kunt gebruiken ter voorbereiding op het tentamen.

## Samenvatting

In dit hoofdstuk heb je kunnen kennismaken met het begrip bestuurlijke informatieverzorging. De in paragraaf 1.2 gegeven definitie is belangrijk om dit begrip te kunnen afbakenen. Omdat betrouwbaarheid en relevantie de belangrijkste kwaliteitseisen zijn die je aan informatie kunt stellen, zul je die in de rest van het boek regelmatig tegenkomen. Het bestuurlijk informatieverzorgingssysteem is veel meer dan alleen een computer met programma's. Kijk daarvoor nog eens naar figuur 1.4. Het boek bestaat uit zes met elkaar samenhangende delen. Deze delen hebben elk hun eigen kleur.