

Alternatieve aanpak van invoering moet belofte waarmaken

# MANAGEMENT DASHBOARDS

Management dashboards zouden een belangrijk hulpmiddel moeten zijn bij het besturen van organisaties. In praktijk worden ze echter nauwelijks gebruikt. Naast de klassieke aanpak is een alternatieve aanpak voor invoering van het dashboard nodig, om het instrument van toegevoegde waarde te laten zijn voor de besturing.

Door Marcel Kruger

**D**e omvang van organisaties is de laatste decennia door globalisering, fusies en overnames sterk toegenomen. Geen wonder dat managers meer dan voorheen behoefte hebben aan goede stuurinformatie. Maar de manager van vandaag heeft geen tijd om maandelijks of wekelijks een 'telefoonboek' met management-rapportages door te spitten, op zoek naar aanwijzingen voor mogelijke verbeteringen. Dit verklaart de toenemende aandacht voor management dashboards. De belofte van deze instrumenten is duidelijk: in één oogopslag de kritieke bedrijfsprestaties in beeld en zeer eenvoudig te bedienen. Leveranciers van management dashboard software verdringen elkaar inmiddels in deze niche-markt – de één met nog mooiere stoplichten en wijzerplaten dan de ander. Toch blijkt in praktijk dat deze instrumenten vaak niet worden gebruikt, kostbare projecten ten spijt.

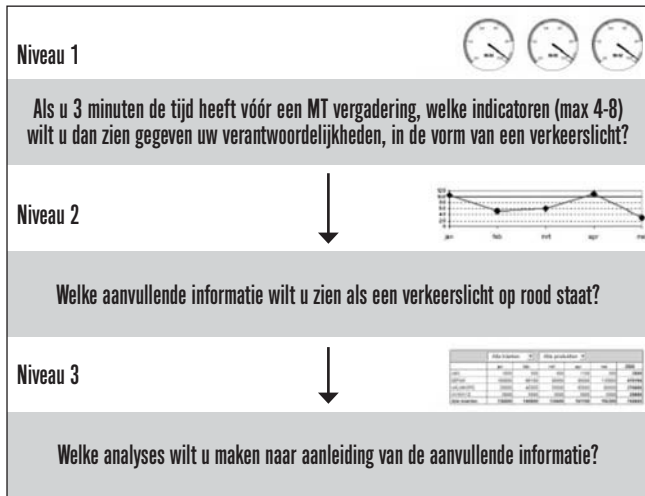
Wat is hiervan de oorzaak? Is er onvoldoende aandacht besteed aan het ontwerp van het dashboard? Is de verkeerde tool geselecteerd? Is het niet goed geïmplementeerd? Is de organisatie zelf niet klaar voor het gebruiken van een dashboard? We kijken eens naar de klassieke aanpak en de bijbehorende beperkingen.

## Klassieke aanpak: ontwerp, realisatie en implementatie

Tijdens de ontwerpfase worden de gewenste inhoud, lay-out en functionaliteit van het dashboard bepaald. De manier waarop dit gebeurt is essentieel. De vraagstelling rondom de inhoud van het dashboard is veelal (onbewust) gericht op het verzamelen van zoveel mogelijk informatie in plaats van

Ontwerpmethodiek	Doorlooptijd	Wanneer toepassen
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Koninklijke weg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 3 maanden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Geen relatie van management rapportages met strategie</li> <li>■ Strategie niet concreet</li> <li>■ Ambitie om strategie te concretiseren</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Inventariseren &amp; prioriteren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 1 maand</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Duidelijke relatie van management rapportages met strategie</li> <li>■ Kwalitatief goede management rapportages</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 3 vragen om de gedachtegang van de manager te 'vangen'</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 1 maand</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Geen relatie van management rapportages met strategie</li> <li>■ Strategie niet concreet</li> <li>■ Geen ambitie of tijd om strategie te concretiseren</li> </ul>

Afbeelding 1: Ontwerpmethodieken management dashboards.



Afbeelding 2: Het 'vangen' van de gedachtegang van de manager.

alleen relevante informatie; "welke informatie wilt u zien, tot op welk detailniveau?" De vragen over de lay-out en de functionaliteit van het dashboard zijn vaak gericht op het overbrengen van alle mogelijkheden die de hedendaagse technologie ons te bieden heeft, in plaats van op het beperken tot het hoognodige; "welke verschillende grafiektypen wilt u zien? Wilt u automatisch een e-mail ontvangen wanneer resultaten tegenvallen?" En managers gaan meedenken in mogelijkheden bij gebrek aan een strakke regie. Het resultaat is een ontwerp met teveel informatie (lees: te weinig focus) en teveel (onnodige) functionaliteit. Hiermee is de basis gelegd voor een dashboard waarin managers moeten zoeken naar relevante informatie en dat zóveel mogelijkheden kent dat het niet meer eenvoudig te bedienen is. De realisatiefase is gericht op het selecteren van software, het ontsluiten van gegevens en het ontwikkelen van de dashboards. In deze bijdrage ligt de focus binnen deze fase op het selecteren van software. De pakketselectie wordt doorgaans uitgevoerd door een projectteam van IT-experts en mensen die het ontwerp hebben opgesteld. Er is uitgebreid aandacht voor de functionele en technische mogelijkheden van de tool. En hoe meer mogelijkheden, hoe hoger de waardering over het algemeen is. Niemand bekommert zich nog om de belangrijkste functionele eis: het moet dusdanig eenvoudig te bedienen zijn, dat managers er intuïtief mee kunnen werken. Tijdens de flitsende presentatie van de leverancier zag het er allemaal heel eenvoudig uit. Er wordt te gemakkelijk vanuit gegaan dat de tool ook daadwerkelijk eenvoudig in gebruik is. Het resultaat is de selectie van een dashboard tool met teveel functionaliteit en te weinig bedieningsgemak.

De implementatiefase is gericht op het trainen en het ondersteunen van de managers in het gebruik van de dashboards. Wanneer de lancering van het dashboard nadert, worden doorgaans trainingen ingepland. De managers volgen alleen een 'knoppentraining' van de leverancier,

waarin zij leren hoe de tool werkt. Kortom, er is veel aandacht voor het gebruiken van de tool en weinig voor het gebruiken van de informatie. Er wordt geen aandacht besteed aan het interpreteren en het analyseren van de cijfers, waardoor het vaak onduidelijk is welke conclusies de manager aan de getoonde cijfers kan verbinden. En er is geen aandacht voor een verandering in houding en gedrag van managers, die vereist is om de besturing met behulp van het dashboard daadwerkelijk te verbeteren. De resultaten uit het dashboard vormen bijvoorbeeld geen vast agendapunt in het managementoverleg of de inzichten worden niet gedeeld met medewerkers. Zonder eenduidig te interpreteren cijfers en zonder gedragsverandering van het management is het dashboard niet meer dan een vrijblijvend speeltje. Het resultaat is dat het instrument na enkele maanden niet of nauwelijks meer wordt gebruikt.

### Een alternatieve aanpak

Er zijn verschillende manieren om te bepalen welke stuurinformatie opgenomen wordt in het dashboard. In afbeelding 1 worden drie methodieken weergegeven. De methodieken worden hieronder kort toegelicht en de 'drie vragen-methodiek' wordt nader uitgewerkt.

De koninklijke weg volgen betekent het vertalen van de ambitie en strategie van de organisatie naar concrete doelstellingen en hiervoor kernprestatie-indicatoren benoemen. De inhoud van het dashboard wordt op deze manier zuiver afgeleid van de strategie van de organisatie. Deze weg kan worden bewandeld als de strategie van een organisatie onvoldoende helder is en men toch al van plan was de strategie scherper neer te zetten, bijvoorbeeld in verband met de jaarlijkse begrotingscyclus of voor communicatiedoelinden. Het volgen van deze methodiek kost in de regel zo'n drie maanden, waarbij het management een aantal workshops doorloopt.

Inventariseren & prioriteren betekent dat een beperkte set prestatie-indicatoren uit bestaande management rapportages wordt afgeleid door te analyseren hoe managers de rapportages periodiek doornemen. Deze methodiek kan alleen worden toegepast als de bestaande management rapportages duidelijk gekoppeld zijn aan de strategie van de organisatie en er geen twijfel bestaat over de kwaliteit van de rapportages (eenduidig en volledig). Deze worden immers als uitgangspunt genomen voor het bepalen van de inhoud van het management dashboard. Dit traject bestaat uit een aantal interviews met het management en kan binnen een maand worden afgerond.

De drie vragen-methodiek hanteren betekent dat de bestaande management informatie even buiten beschouwing wordt gelaten en het management door beantwoording van drie vragen de inhoud en lay-out van het dashboard bepaalt. Deze methodiek kan worden gevolgd als de strategie van een organisatie onvoldoende helder is, maar er geen

Kennis	Vaardigheden	Houding en gedrag
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ “Ik weet welke rapportages er in het dashboard staan en waarom”</li> <li>■ “Ik weet wat de cijfers in mijn dashboard betekenen”</li> <li>■ “Ik weet bij wie ik terecht kan met vragen”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ “Ik kan de tool bedienen”</li> <li>■ “Ik ben in staat om de cijfers te analyseren en interpreteren”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ “Ik bepaal de agenda in het MT overleg aan de hand van de resultaten in mijn dashboard”</li> <li>■ “Ik bereid met mijn mensen het MT overleg voor door de resultaten vooraf te analyseren”</li> <li>■ “Ik stel vast aan het einde van het MT overleg welk inzicht het heeft opgeleverd en welke boodschap hierover aan de rest van de organisatie wordt gebracht”</li> <li>■ “Ik spreek medewerkers aan op resultaat. Ik motiveer hen en bied hen de juiste instrumenten om resultaten te beïnvloeden”</li> </ul>

Afbeelding 3: Resultaten van een succesvolle implementatie.

ambitie of tijd is om de strategie opnieuw te formuleren. De workshops, die gericht zijn op het ‘vangen’ van de gedachtegang van de manager, kunnen binnen een maand worden afgerond. Deze methodiek wordt hier verder uitgewerkt. De manager krijgt drie vragen, die zijn weergegeven in afbeelding 2.

De eerste vraag is gericht op het bepalen van de inhoud van het hoofdscherm, waarin de manager in één oogopslag ziet hoe de organisatie presteert op de belangrijkste resultaatgebieden. Bij deze vraag is de manager geneigd meer indicatoren te noemen dan strikt noodzakelijk. Goed doorvragen is dan essentieel. Er moet een duidelijke scheiding worden aangebracht tussen indicatoren die aangeven of de organisatie goed presteert en indicatoren die een verklaring geven voor deze prestaties. De eerste categorie noemen we alarm-indicatoren en de tweede categorie diagnose-indicatoren. In het hoofdscherm van het dashboard staan alleen alarm-indicatoren. Als die geen reden geven tot bezorgdheid, hoeft de manager niet verder te kijken. De tweede vraag is gericht op het mogelijk maken van een eerste analyse van de resultaten. Wordt structureel beneden verwachting gepresteerd of is er sprake van een uitzondering? Is er een trend waarneembaar? Wat is een mogelijke verklaring voor de tegenvallende resultaten? Samen met de manager wordt hardop denkend een rapport uitgetekend met trendgrafieken en enkele diagnose-indicatoren. Dit rapport geeft een eerste indruk van de ernst van de situatie. Als het rapport daartoe geen aanleiding geeft, hoeft de manager niet verder te kijken.

De derde vraag is gericht op het mogelijk maken van enkele aanvullende analyses van de resultaten. Wat zijn andere mogelijke verklaringen voor de tegenvallende resultaten? Met de manager worden één of enkele rapporten uitgetekend waarop veelal informatie staat op een lager detailniveau (bijvoorbeeld per product) en waarin aanvullende diagnose-indicatoren worden opgenomen. Met deze vraag

begeven we ons op het grensgebied van het management dashboard en de bestaande management rapportages. Het kan namelijk goed zijn dat de hier gewenste informatie één-op-één is terug te vinden in een reeds bestaande management rapportage. In dat geval kan worden volstaan met een verwijzing naar deze rapportage. Het is belangrijk voor ogen te houden dat het management dashboard geen vervanger is voor bestaande rapportages, maar een bladwijzer: de manager bekijkt de rapportage alleen als de informatie in het dashboard daartoe aanleiding geeft. De via de derde vraag geïnventariseerde rapporten geven een completer beeld van mogelijke oorzaken van achterblijvende resultaten. Er is echter geen garantie voor het vinden van een volledig antwoord. Voor uitgebreide analyses dient de manager zich nog steeds te wenden tot de controllers en de analisten van de organisatie.

De drie vragen worden aan het managementteam gesteld tijdens een interactieve workshop, waarbij de indicatoren en rapportages direct op borden worden uitgetekend. Op deze manier ontstaat een goede discussie en consensus en kunnen de aanwezigen zich direct een goede voorstelling maken van het dashboard. De vragen sluiten naadloos aan bij de manier van denken en werken van een manager: focus op hoofdlijnen en uitzonderingen bij gebrek aan tijd. De antwoorden geven tezamen een duidelijk beeld van de gewenste inhoud, lay-out en basisfunctionaliteit van het dashboard. Het resultaat is een dashboard-ontwerp dat de gedachtegang van managers volgt en beperkt is tot het noodzakelijke.

## Realisatie

Kernpunt van de alternatieve aanpak voor het selecteren van software is de introductie van een intensieve periode van gebruik door de managers vóórdat de definitieve selectie plaatsvindt. De gedachte achter de introductie van deze pilot-periode is dat alleen de manager zelf kan beoordelen of de tool eenvoudig te bedienen is en voldoet aan de verwachtingen. Hiervoor volstaan een presentatie van de leverancier en een ingevulde functionaliteitenlijst niet. De manager moet zelf ‘achter de knoppen’ plaatsnemen en, gebruik makend van zijn eigen gegevens, ‘voelen’ wat het betekent om met dit instrument te werken.

In feite wordt gestart met het ontwikkeltraject, op basis van een tijdelijke software-licentie. Voor de pilot-periode hoeft het dashboard niet volledig te zijn, maar er moet wel voldoende informatie in staan om de manager te prikkelen het dashboard regelmatig te benaderen. Aan het einde van de pilot-periode vindt de beoordeling plaats op basis van vooraf opgestelde evaluatiecriteria en wordt besloten of het dashboard in deze vorm toegevoegde waarde heeft. Dit lijkt een kostbare ‘test’, maar we zijn verder van huis als we het volledige dashboard ontwikkelen en een half jaar na de uitrol vaststellen dat het niet wordt gebruikt. Bovendien kan de uitkomst zijn dat het dashboard met een aantal aanpas-

singen wel voldoet. De introductie van een intensieve periode van gebruik zorgt voor betrokkenheid. De manager gaat 'voelen' wat het betekent om met het instrument te werken en kan goed beoordelen of het toegevoegde waarde heeft. Het resultaat is de selectie van een instrument dat voldoet aan de verwachtingen van toekomstige gebruikers óf het inzicht dat een management dashboard toch niet voldoende toegevoegde waarde heeft voor de organisatie om hiervoor een kostbare tool in te voeren.

## Implementatie

De alternatieve aanpak voor de implementatie is gericht op het gebruiken van de informatie in het dashboard in plaats van het gebruiken van de tool. Wanneer het dashboard operationeel is, volgt de manager geen training van de leverancier, maar een workshop begeleid door inhoudelijk deskundigen. Na een korte introductie van de bediening van de tool, werkt de manager een casus uit op basis van eigen gegevens. Omdat niet iedere manager evenveel gevoel heeft voor cijfers, wordt ruim aandacht besteed aan het interpreteren en analyseren van de getoonde cijfers. De casus bevat geen technische opdrachten ("druk op die knop"), maar inhoudelijke vragen zoals "welke verklaring kunt u vinden voor de tegenvallende opbrengsten?" en "wat is uw overall conclusie over de performance van de afgelopen weken?" Er wordt ook voor gezorgd dat de manager het dashboard direct na de workshop kan benaderen vanaf de eigen werkplek, als nog vers in het geheugen zit hoe het werkt.

Om de besturing echt te ondersteunen, moet het dashboard onderdeel gaan uitmaken van het besluitvormingsproces. Het periodieke management-overleg is de aangewezen plek om het dashboard te introduceren. De resultaten in het dashboard moeten prominent op de agenda staan. Managers moeten vooraf de eigen resultaten analyseren. Het management neemt op basis van de resultaten en de analyses de beslissing om aanvullende informatie te verzamelen of maatregelen te nemen om bij te sturen. Door alleen te focussen op uitzonderingen kan de bespreking van de resultaten relatief kort zijn. Het management sluit af met welke boodschap er over de resultaten aan de rest van de organisatie wordt overgebracht. Buiten het management-overleg om spreken managers hun medewerkers en elkaar aan op resultaten.

Het is duidelijk dat dit niet alleen eisen stelt aan de kennis en de vaardigheden van managers, maar ook aan hun houding en gedrag. Het is raadzaam de implementatie van het dashboard een periode te laten begeleiden door een ervaren implementatiebegeleider, die het management traint in het sturen op resultaat. De implementatiebegeleider kan het management-overleg tijdelijk voorzitten en managers trainen in het maken van concrete afspraken met medewerkers en hen hierop leren aanspreken. De resultaten van een succesvolle implementatie zijn weergegeven in afbeelding 3. Door uitgebreid aandacht te besteden aan het interpreteren

en analyseren van cijfers in het dashboard, weten managers welke conclusies zij kunnen verbinden aan de cijfers. En door aandacht te besteden aan de houding en het gedrag van managers, wordt het dashboard geen vrijblijvend speeltje. Het resultaat is dat managers het nut van het management dashboard voelen en uitdragen en dat het instrument een belangrijke rol gaat spelen in de besturing van de organisatie.

## Conclusies

Het feit dat management dashboards in de praktijk vaak niet worden gebruikt heeft meerdere oorzaken: de dashboards sluiten niet aan bij het besluitvormingsproces van de manager; ze zijn te ingewikkeld in gebruik; het is vaak onduidelijk welke conclusies men aan de getoonde informatie kan verbinden; en de houding en het gedrag van de manager veranderen niet.

**Er wordt te gemakkelijk vanuit gegaan dat de tool ook daadwerkelijk eenvoudig in gebruik is**

Dit komt onder meer door de gevolgde aanpak bij invoering van het dashboard. De gebruikelijke vragen tijdens de ontwerpfase leiden tot een ontwerp met teveel informatie en teveel functionaliteit. Een doorsnee pakketselectie leidt tot het selecteren van een dashboard tool met teveel functionaliteit en te weinig bedieningsgemak. En een standaard implementatie leidt ertoe dat het dashboard een vrijblijvend speeltje blijft.

De kans op succes van een management dashboard wordt aanzienlijk vergroot als de hier beschreven alternatieve aanpak wordt gevolgd. De vraagstelling tijdens de ontwerpfase leidt tot een ontwerp dat de gedachtegang van de manager volgt en beperkt is tot het noodzakelijke. De introductie van een pilot-periode tijdens de pakketselectie leidt tot de selectie van een instrument dat voldoet aan de verwachtingen van toekomstige gebruikers óf tot het inzicht dat een management dashboard niet voldoende toegevoegde waarde heeft. En de aandacht voor het gebruik van informatie en voor het gedrag van managers tijdens de implementatiefase leidt ertoe dat managers het nut van het management dashboard voelen en uitdragen en dat het instrument een belangrijke rol gaat spelen in de besturing van de organisatie.

## Marcel Kruger

Drs. M. Kruger ([marcel.kruger@ordina.nl](mailto:marcel.kruger@ordina.nl)) is Business unit manager CPM/management consultant bij Ordina VisionWorks.