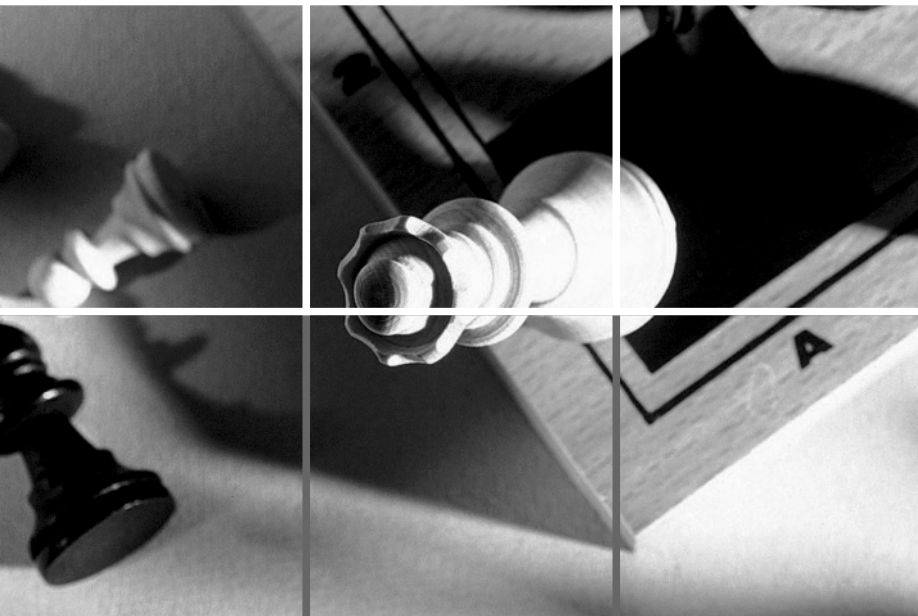


VAN DATA NAAR ACTIEGERICHTE INFORMATIE

*Dashboard rapportages in de praktijk
gebracht*



A c c e n t
Organisatie Advies

Auteur

Drs. Frank van Egeraat RC is Senior Organisatie Adviseur bij Accent Organisatie Advies B.V. gevestigd te Bussum.

E-mail: f.vanegeraat@accentadvies.nl

Web: www.accentadvies.nl

Copyright © 2009 Accent Organisatie Advies B.V.



A c c e n t
Organisatie Advies

“We hebben in ons bedrijf heel veel data, maar het ontbreekt ons aan goede informatie”
 “Door verschillende afdelingen worden rapportages gemaakt die niet op elkaar aansluiten”
 “Onze rapportages bevatten zoveel data, ik zie soms door de cijfers het juiste getal niet meer”

Veel organisaties, van groot naar klein, uit de profit en de not-for-profit sector, zullen zich herkennen in één of meer van bovenstaande uitspraken.

Het hebben van goede management informatie, of liever het gebrek daaraan, is voor veel organisaties een bron van voortdurende ergernis en zorg. Ergernis omdat het management niet de juiste informatie heeft om beslissingen te kunnen nemen. Zorg omdat de concurrentie die informatie mogelijk wel tot zijn beschikking heeft.

Een manier om management informatie op een inzichtelijke manier te ontsluiten is door het gebruik van zogenaamde dashboard rapportages. Dit artikel gaat in op de toepassing van dashboard rapportages, en beschrijft hoe u in uw organisatie dashboard rapportages succesvol kan implementeren.

Dashboard Rapportages

Een dashboard rapportage, ook wel cockpit rapportage genoemd, is in veel opzichten te vergelijken met een cockpit. Zoals een vliegtuigpilot in de cockpit het vliegtuig bestuurt, zo moet een dashboard rapportage het management in staat stellen de organisatie te besturen. Ook het

uiterlijk van een dashboard rapportage heeft iets weg van een cockpit. Zie ter vergelijking de twee afbeeldingen onderaan deze pagina. Een paar parallellen die getrokken kunnen worden:

- Zowel in de cockpit als op de dashboard rapportage wordt informatie overzichtelijk en gestructureerd gepresenteerd. De informatie staat altijd op dezelfde plaats. De gebruiker kan de informatie daarom in één oogopslag tot zich nemen.
- Door middel van kleuren en iconen wordt de aandacht van de gebruiker van een dashboard rapportage naar die onderdelen van het rapport getrokken waarvoor zijn of haar aandacht noodzakelijk is.
- De piloot kan in de cockpit bepaalde instellingen wijzigen, waardoor andere informatie op de schermen getoond wordt. Op een vergelijkbare manier kan de gebruiker van een dashboard rapportage de informatie zodanig sorteren en filteren dat een op maat gemaakt rapport ontstaat.

Toepassingsgebieden voor dashboard rapportages

Dashboard rapportages kunnen op een groot aantal gebieden in de organisatie toegepast worden. Traditioneel



worden dergelijke rapportages veelvuldig toegepast in de financiële omgeving. Financiële gegevens die met een bepaalde regelmaat gerapporteerd moeten worden (denk aan omzet, kosten, openstaande debiteuren, en diverse financiële ratios zoals omzetsnelheid, cashflow ratios en liquiditeitsratios) lenen zich goed om in dashboards opgenomen te worden.

Ook in andere omgevingen worden dashboard rapportages veelvuldig toegepast. Denk bijvoorbeeld aan rapportages omtrent de operationele activiteiten van de organisatie, zoals productievolumes, cyclustijden, omsteltijden, etc. Of rapportages over sales & marketing (verkopen per product, per kanaal, per sales agent, etc). Ook in de hoek van het risico management worden dashboard rapportages veelvuldig gebruikt, bijvoorbeeld als het gaat om Kritische Risico Indicatoren (KRIs).

Ontwikkelen en implementeren van een dashboard rapportage

Wanneer een organisatie een dashboard rapportage wil ontwikkelen, is het verstandig een aantal lessen uit de praktijk ter harte te nemen. Hieronder volgen een aantal lessen die wij uit onze eigen ervaring getrokken hebben. Sommige daarvan zijn misschien “open deuren”, maar in de praktijk blijkt dat het daar juist fout gaat.

Stem af op de gebruiker

Zoals iedere rapportage moet ook een dashboard rapportage afgestemd zijn op de uiteindelijke gebruiker. Een goede manier om dat te bereiken is door de rapportage via een iteratief prototyping traject te ontwikkelen. Hierbij wordt in eerste instantie een grove schets van de rapportage ontwikkeld, waarna deze eerst afgestemd wordt met de eindgebruiker. Vervolgens wordt een demo versie van de rapportage ontwikkeld, die vervolgens weer met de eindgebruiker afgestemd wordt. Dit proces herhaalt zich totdat de uiteindelijke rapportage gereed is om in productie genomen te worden. Op die manier kan in een vroeg stadium rekening gehouden worden met de eisen en wensen van de gebruiker. Te vaak komen wij situaties tegen waarbij een

rapportage door bijvoorbeeld de financiële controller zelfstandig ontwikkeld wordt, waarna in de praktijk blijkt dat niemand binnen het bedrijf iets met de rapportage doet.

Beperk de omvang

De dashboard rapportage moet beperkt van omvang zijn. Een rapportage van 20 pagina's of meer kan nauwelijks meer een dashboard genoemd worden! Te omvangrijke rapportages worden vaak niet door de gebruiker gelezen en belanden ongeopend in de kast.

Om een effectieve dashboard rapportage te maken zullen keuzes gemaakt moeten worden. Vaak is er veel meer informatie beschikbaar dan het dashboard toelaat. Een manier om hiermee om te gaan is door in de dashboard rapportage alleen samenvattende gegevens te presenteren, en details alleen dan te presenteren als daar aanleiding voor is (bijvoorbeeld als de samenvattende gegevens een zorgwekkend beeld laten zien).

Bied verschillende detailniveaus

Een andere effectieve manier om de omvang van de dashboard rapportage behapbaar te houden, is door te werken met verschillende detailniveaus. Bij management rapportages geldt dat er niet zoiets is als een “one size fits all”.

Zo kan een rapportage opgebouwd zijn uit een samenvatting (één pagina maximaal), een overzichtsniveau (twee pagina's maximaal) en een detailsectie (vier tot zes pagina's maximaal). De druk bezette CEO van het bedrijf heeft met het lezen van de samenvatting de meest belangrijke boodschappen uit de rapportage tot zich genomen. De divisiedirecteur kan met behulp van het overzichts niveau letterlijk “overzicht” houden over de verschillende bedrijfsonderdelen die aan hem rapporteren. En de verantwoordelijke lijnmanager kan met de detailsecties in de hand zijn mensen direct aansturen.

Zorg voor een heldere presentatie

Of nu gebruik gemaakt wordt van grafieken, tabellen of teksten, de informatie moet op een heldere manier gepresenteerd worden. Grafieken moeten in één oogopslag helder zijn. Probeer geen complexe grafieken te gebruiken wanneer een eenvoudige taartdiagram ook werkt. Tabellen moeten beperkt in omvang zijn. Werk met kleuren waar het nodig is om bepaalde informatie in een tabel te benadrukken. Teksten moeten kort en bondig zijn. Etc. etc. Er zijn veel geschreven en ongeschreven regels als het gaat om de presentatie van informatie, te veel om in dit verband op te noemen. Maar het is van groot belang hier voldoende aandacht aan te geven. Want, vrij naar de Wet van Maier, voor rapportages geldt: Effectiviteit = Inhoud x Presentatie.

Maak de informatie actie-geïntereerd

De meest effectieve rapportages zijn die rapportages waarvan de inhoud aanzet tot actie. Een rapportage met alleen "platte cijfers" wordt vaak niet of nauwelijks gelezen. Het is daarom van belang de informatie te voorzien van actie-geïntereerde analyses en commentaar. Daarmee wordt de rapportage veel krachtiger en draagt de rapportage daadwerkelijk bij aan de sturing van de organisatie.

Conclusie

Dashboard rapportages kunnen, mits goed ontwikkeld en gebruikt, het management in staat stellen de organisatie of een proces op een effectieve manier te besturen. Ze zijn met name effectief omdat de informatie op een overzichtelijke en gestructureerde manier gepresenteerd wordt.

De toepassingsgebieden voor dashboard rapportages zijn velerlei. Van financieel geïntereerde rapportages tot risico management dashboards, en van operations control tot sales & marketing, dashboard rapportages hebben op veel plaatsen in organisaties hun nut bewezen.

Om een dashboard rapportage succesvol te ontwikkelen is het verstandig rekening te houden met een aantal ervaringen uit de praktijk, zoals:

- Stem de rapportage af op de gebruiker
- Houd de omvang beperkt
- Bied verschillende detail niveaus
- Zorg voor een heldere presentatie
- Maak de informatie actie geïntereerd

Daarbij geldt te allen tijde de regel: Effectiviteit = Inhoud x Presentatie

Accent Organisatie Advies

Accent Organisatie Advies is een adviesbureau dat gespecialiseerd is in het adviseren van organisaties op het gebied van Lean Management, Enterprise Risk Management en Financial Performance Management met behulp van bewezen methoden en technieken. Ondersteuning van bedrijven vindt altijd plaats op basis van drie pijlers: kwantificeren, visualiseren en verbeteren.

De adviseurs van Accent Organisatie Advies hebben ruime kennis van en ervaring met de ontwikkeling, implementatie, uitvoering en/of advisering op het gebied van Lean Management, Enterprise Risk Management en Financial Performance Management. De mix van kennis en ervaring in het team biedt ons de mogelijkheid flexibel multidisciplinaire teams samen te stellen voor het uitvoeren van adviesopdrachten bij klanten.

Daarnaast geeft Accent opleidingen en workshops aan organisaties op het gebied van Lean Management, Enterprise Risk Management, tijdstudies en modellering van bedrijfsprocessen.

Accent is ook leverancier van software voor de uitvoering van tijdstudies.

Voor meer informatie: www.accentadvies.nl