

ZIJN WE ER WEL RIJP VOOR?

BUSINESS INTELLIGENCE
MATURITEITSMODEL
ALS STARTPUNT VOOR EEN
BELEIDSONDERSTEUNING OP MAAT

Beslissingen zijn bijna even divers als beslissingsnemers, maar toch probeert de beleidsondersteuning iedereen zoveel mogelijk in een vaste procedure of een format te duwen. Uniformiteit is meestal niet de meest effectieve aanpak en doorgaans alleen vanuit efficiëntieoogpunt interessant. Is efficiëntie hier de juiste keuze of net niet? Kunnen we de beleidsondersteuning afstemmen op de noden van de gebruikers?

DE ENE VRAAG IS DE ANDERE NIET

Bij beleidsondersteuning zien we duidelijk verschillende soorten vragen opduiken. Zo zijn er strategische, tactische en operationele vragen te onderscheiden. Naarmate vragen een meer strategische insteek hebben, zullen we meer geïnteresseerd zijn in langetermijnevoluties. Hier wil de beslissingsnemer vooral knipperlichten die aanduiden waar extra aandacht naar toe dient te gaan. Zijn we onze doelstellingen wel aan het halen? Meer dan een knipperlicht is niet nodig voor die strategische sturingsinstrumenten die hun targets niet halen.

Op tactisch niveau worden deze rode knipperlichten van de laag erboven in de juiste context geplaatst en tegen het licht gehou-

den. Er wordt gezocht naar verklaringen. Er wordt een antwoord geformuleerd op de wie-, wat-, waar-, wanneer-vragen. Eenmaal de rode draad doorheen één- of meerdere knipperlichten ontdekt is, worden mitigerende signalen naar het operationele niveau gestuurd om de operaties hierop aan te sturen en dit meestal op een industriële schaal.

Op operationeel niveau draait het vooral om efficiëntie en volume. Gepaste signalen worden op de meest toegankelijke manier ter beschikking gesteld van de operationele medewerkers. De context van de operationele informatie is dan ook veel beperkter dan bij de niveaus erboven.

De verschillende niveaus worden meestal gekenmerkt door speci-

fieke tools. Zo zien we op strategisch niveau vooral scorecards opduiken die trends over de maanden, kwartalen en jaren opvolgen. Op tactisch niveau worden vooral multidimensionele visualisatiemethodes (OLAP, pivot tables) en statistische tools gebruikt die slicing & dicing toelaten (filteren en pivoteren) alsook drill-downs (inzoomen van jaar naar kwartaal naar maand naar dag). Op operationeel niveau komen vooral rapporten voor en operationele dashboards met een vrij korte tijdshorizon (uren, shifts, dagen, weken) en een vrij groot detailniveau.

Om de juiste vragen van het juiste niveau te kunnen helpen beantwoorden, is een goede herkenning van de uitdagingen op de verschillende niveaus cruciaal. Hoe beter de vraag begrepen wordt, hoe beter de ondersteuning zal zijn om de juiste beslissing te nemen. Is een betere afstemming van de beleidsondersteuning dan wel mogelijk? Is een gefedereerde aanpak op maat van de gebruiker wel haalbaar? Natuurlijk, mits een duidelijke classificatie van het soort vragen waar beslissingsnemers mee te maken hebben en een helder zicht op de huidige manier van beslissingen nemen. Een op maat gesneden maturiteitsmodel vormt hier een handig hulpmiddel om te komen tot een aangepaste begeleiding en ondersteuning.

VAN A NAAR BETER...

Modellen zijn abstracties van de werkelijkheid om de inhoud schematischer en eenvoudiger voor te stellen, voor een duidelijk begrip van wat er aan de hand is. Maturiteitsmodellen brengen een aantal specifieke karakteristieken per maturiteitsniveau in kaart. Hiermee kun je een inschatting maken van hoe volwassen een afdeling is op het gebied van zelfredzaamheid en vervolgens gepaste beslissingen nemen.

Een goed maturiteitsmodel laat toe de zaken gestructureerd te bekijken. Aangepaste thematische modellen genieten hierbij de voorkeur. Ze kunnen specifieke karakteristieken van doelgroepen blootleggen die u toelaten ze van elkaar te onderscheiden. Eenmaal een duidelijk zicht op de bestaande maturiteit ('as is') moet het mogelijk zijn om een relevant stappenplan op te stellen voor toekomstige groei en evolutie ('to be') van de besluitvormingsprocessen en -systemen. En dit alles op afdelingsniveau. Regelmatige opvolging van de progressie van 'as is' naar 'to be' wordt mogelijk op een onafhankelijke manier waardoor betrouwbare monitoring haalbaar wordt en de vinger aan de pols gegarandeerd blijft. Een op maat gesneden maturiteitsmodel kan daardoor helpen elke afdeling fundamentele vooruitgang te laten boeken bij het nemen van beslissingen. De volledige organisatie kan er alleen maar voordeel van hebben.

HOE ZIET ZO'N MODEL ER NU UIT?

Binnen grote organisaties wordt het beslissingsproces en de beleidsondersteuning best per afdeling gescoord via een dozijn relevante invalshoeken, gaande van zelfredzaamheid tot het makkelijk terugvinden van bestaande rapporten. In een maturiteitsmatrix worden de typische karakteristieken per invalshoek beschreven volgens vijf maturiteitsniveaus. Door middel van interviews met departementshoofden kan zo de maturiteit eenduidig gescoord worden.

De score zelf wordt bepaald door herkenning van de meest passende karakteristiek per invalshoek. Zo kan bijvoorbeeld de invalshoek 'integratie' gescoord worden gaande van 'geen integratie' (niveau 1) over 'initiatieven worden gecommuniceerd en afgestemd met andere diensten' (niveau 3) tot 'integrale betrokkenheid bij corporate initiatieven' (niveau 5).

Dezelfde karakteristieken worden gescoord in functie van het gewenste niveau van maturiteit. Door de verschillende invalshoeken ontstaat zo een genuanceerd beeld van waar de afdelingen staan en waar ze naar toe willen op termijn. De scores op zich zijn nuttig om de vooruitgang in kaart te brengen per afdeling. Maar er is meer.

OP MAAT GESNEDEN BELEIDSONDERSTEUNING

Via interviews met de afdelingshoofden bekomt u een tabel met een score tussen de 1 en 5 per invalshoek en per departement. Deze matrix kan gevisualiseerd worden. Door de combinatie van de invalshoeken en de afdelingen ontstaat een mooi beeld dat toelaat om een aantal associaties bloot te leggen. Op een x-y-diagram worden de invalshoeken en afdelingen in een vlak afgebeeld. Invalshoeken die dicht bijeen staan, zijn gelijkwaardig. Afdelingen die dicht bijeen staan hebben gelijkaardige karakteristieken. Analoge karakteristieken clusteren samen, analoge afdelingen eveneens.

De interessantste verbanden zijn echter deze tussen de invalshoeken en afdelingen onderling. Die laten toe om te zien welke afdelingen speciale aandacht geven aan welke invalshoeken en hoe de beleidsondersteuning gepast gemaakt kan worden in functie van de bijhorende behoeften.

De eerder operationele departementen zijn typisch gegroepeerd rond de invalshoeken die met de ondersteuning te maken hebben zoals documentatie, heldere rollen, aansprekpunten. De analytische afdelingen worden vooral gekarakteriseerd door alles wat met selfservice te maken heeft, zoals goede kennis van de beschikbare data en analytische vaardigheden om zelf data om te vormen tot inzichten. De strategische invalshoeken associëren evenzeer met enkele specifieke departementen.

Sommige afdelingen zijn minder analytisch qua maturiteit dan intuïtief aanvoelt. Andere zijn minder operationeel dan gedacht. Van deze afdelingen kan de gewenste evolutie bekeken worden. Moeten specifieke opleidingen voorzien worden om de maturiteit te doen toenemen? U kunt hier duidelijk mee aan de slag om de organisatie te helpen met beslissingen maken.

Gefedereerde dienstverlening

Beleidsontwikkeling is een gelaagd begrip met specifieke behoeften en ondersteuning voor elke laag van de organisatie. De toepassing van een maturiteitsmodel laat toe om een nulmeting te bekomen van de diversiteit aan benodigde ondersteuning volgens een aantal invalshoeken. Zo kan de begeleiding aangepast worden aan de werkelijke noden. Bovendien kan een actieplan opgesteld worden per afdeling om de maturiteit op specifieke invalshoeken te verbeteren. Afdelingen die een ander gedrag vertonen dan verwacht kunnen besproken worden en bijgestuurd waar nodig.

Door een op maat gesneden dienstverlening neemt het beslissingsproces een duidelijk sprong voorwaarts binnen alle geledingen van de organisatie. U kunt verschil maken door operationeel strategisch te aligneren. Een gefedereerde dienstverlening dus, in functie van de huidige en de gewenste maturiteit. ■

Een schematische weergave van deze maturiteitsmatrix kan u terugvinden in de tabletversie van CFO Magazine. U vindt onze gratis app in de store en het magazine is voor abonnees gratis te downloaden.

