

Management informatie systemen (MIS)

Onze visie wordt hierna aan de hand van een aantal thema's besproken. Deze thema's lopen als rode draden door onze aanpak en werkwijze heen. Ze komen voort uit onze ervaring met het opzetten van Management Informatie Systemen, veranderprocessen en het professionaliseren van organisaties.

Het gebruik van het MIS staat of valt met draagkracht

Het uiteindelijke doel is een werkend systeem dat de juiste informatie biedt. De functionarissen die het MIS later gaan gebruiken weten vaak op hun terrein het beste welke indicatoren het bereiken van hun doelstellingen weergeven. Het ontwerp van het MIS wordt dus samen met deze personen bepaald, zodat draagkracht bij de implementatie en borging later geen probleem wordt.

Veel aandacht voor weerstand tijdens de implementatie en borging

Het is ook van groot belang dat de organisatie zich realiseert dat het periodiek meten van de voortgang aan de hand van indicatoren, de zaken ook flink op scherp kan zetten. Periodiek meten en bespreken van (elkaars) resultaten kan soms heel confronterend zijn en leiden tot spanning in de organisatie. Soms kan het zelfs strijdig zijn met het beeld dat de betrokkenen tot dan toe van de organisatie of "hoe we de dingen hier doen" hadden. Dit leidt tot het (gedeeltelijk) mislukken van het MIS in veel organisaties. Vooral in de ontwerpfase is het van belang hier goed met elkaar over te praten. Verder is het goed om tijdens de implementatie en de borging de rug recht te houden en elkaar aan de gemaakte afspraken te houden.

Tenslotte is het heel belangrijk om met elkaar in gesprek te gaan over de uitkomsten van het MIS en ondersteuning of coaching te bieden bij het sturen op prestatie-indicatoren. In elke fase van het traject hebben wij veel aandacht voor de weerstand in de organisatie. Ook wij zijn door "schade en schande" wijs geworden.

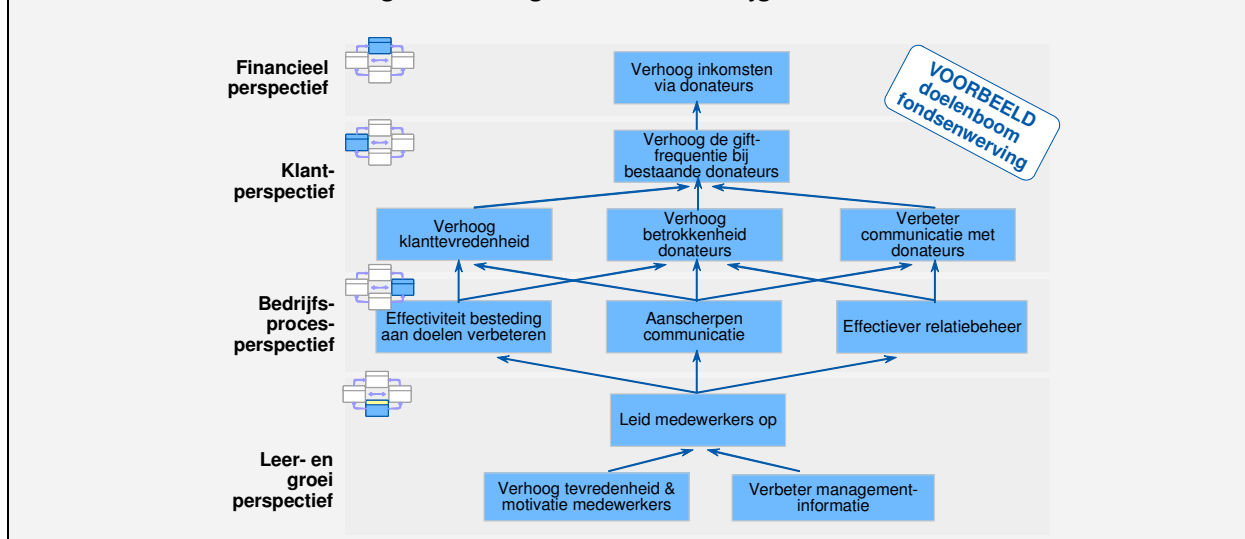
Keep the MIS KISS (Keep It Stupid Simple)!

We raden aan om binnen het MIS heel duidelijk onderscheid te maken tussen stuurinformatie en verantwoordingsinformatie. Verantwoordingsinformatie kan heel breed en veel omvattend zijn. Stuurinformatie moet echt over de kern van de zaak gaan. De ervaring leert dat een persoon normaal gesproken op niet meer dan ongeveer 5 tot maximaal 10 indicatoren kan sturen. Te veel indicatoren kan afleiden van waar het echt om gaat. Te veel indicatoren vertroebelen het beeld. Er dient heel duidelijk onderscheid te worden gemaakt in "need to have" en "nice to have" indicatoren. Het MIS zal dus enerzijds bestaan uit een heel beperkte set met stuurindicatoren en een heel grote set met verantwoordingsindicatoren.

Samenhang en balans zijn nodig om de strategie te realiseren

Of u op de goede weg bent richting de gekozen strategie kun u meten aan de hand van indicatoren. Het is daarbij van groot belang om een samenhang in de strategie en daarbij gekozen indicatoren te vinden. Het onderstaande voorbeeld voor de strategie op het gebied van fondsenwerving maakt duidelijk wat we hiermee bedoelen.

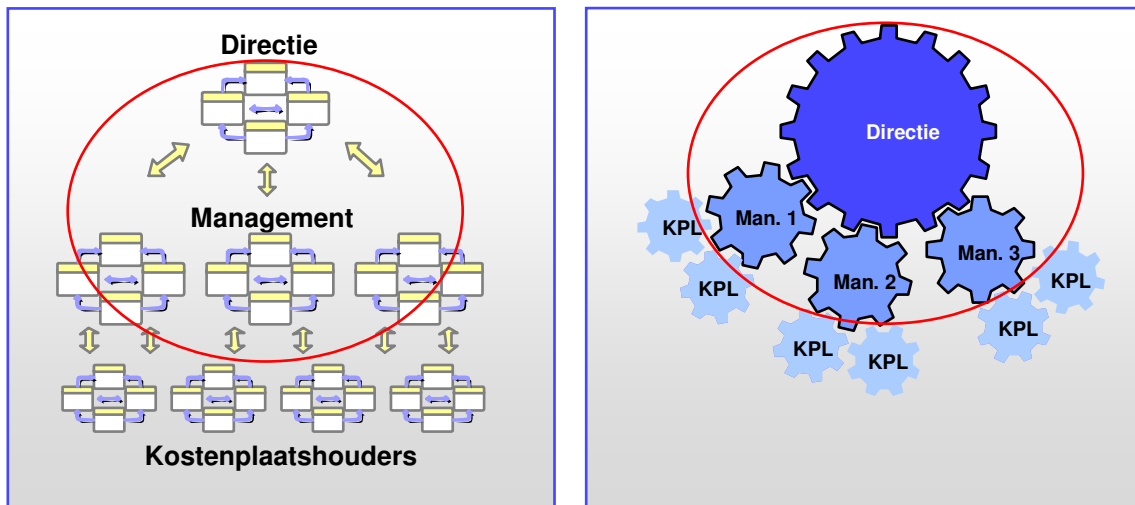
Om de inkomsten via donateurs te verhogen kiest de organisatie ervoor de giftfrequentie te verhogen. Dit gaat zij doen door enerzijds de tevredenheid te verhogen en anderzijds de betrokkenheid en communicatie te verbeteren. Dit kan alleen als er ook een aantal zaken in de bedrijfsprocessen verbeterd worden. De effectiviteit van de besteding aan het doel zal beter moeten, en vooral beter gecommuniceerd moeten worden. En het relatiebeheer zal effectiever vormgegeven moeten worden. En om dit te kunnen doen zullen medewerkers opgeleid moeten worden. Tenslotte moet aandacht besteed worden aan de motivatie en tevredenheid van de medewerkers en de kwaliteit management informatie. Door op elk van deze aspecten prestatie-indicatoren te benoemen kan de realisatie van de strategie effectief gemonitord en bijgestuurd worden.



Change-up zal kritisch toezien of er voldoende balans en samenhang in de gekozen indicatoren is om de realisatie van de strategie goed te kunnen monitoren en bijsturen.

Getrapte opbouw van stuurinformatie is nodig voor het overzicht

Bij de inventarisatie is van groot belang dat bepaald wordt welke niveaus van rapportage er te onderscheiden zijn. Zie hieronder het linkerplaatje. Per indicator zal de organisatie moeten bepalen op welk niveau deze thuishoort: waar ligt de verantwoordelijkheid, wie heeft invloed en kan dus sturen? Het rechterplaatje hieronder maakt duidelijk dat de gekozen indicatoren met elkaar samenhangen of verweven zijn met indicatoren op een hoger niveau.



Projectstappen

De onderstaande figuur laat zien welke fasen wij onderscheiden bij het ontwikkelen en implementeren van het MIS.

