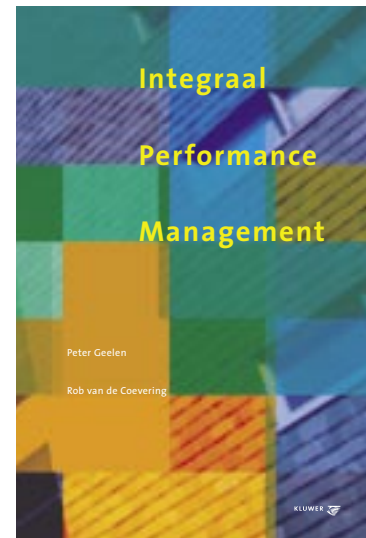


Betere bedrijfsprestaties met integraal performance management

In de praktijk wordt het invoeren of verbeteren van performance management vaak geassocieerd met de invoering van een managementmethodologie. De populairste zijn het INK-model en de balanced scorecard. De resultaten van dit type prestatie-managementprojecten vallen tegen. Integraal performance management (iPM) is een goed alternatief.

Door Peter Geelen en Rob van de Coevering



De belofte van performance management is die van een volledige beheersing van het presteren van de organisatie. Dat belooft nogal wat: werknemers zijn zich bewust van de strategische doelen van de organisatie en streven deze na, er worden geen middelen verspild aan niet-strategische projecten, de organisatie is wendbaar en kan adequaat inspelen op veranderende omstandigheden. En tenslotte is de managementinformatie gebalanceerd, geeft een getrouw beeld van de (te verwachten) bedrijfsprestaties en wordt betrouwbaar en tijdig beschikbaar gemaakt door probleemloos functionerende informatietechnologie.

De populairste managementmethodologieën voor het invoeren of verbeteren van performance management zijn het INK-model en de balanced scorecard. De resultaten van dit type prestatie-managementprojecten vallen tegen.

Hoe komt dit? De balanced scorecard is een prachtig instrument om strategische focus te creëren, strategie te communiceren en het najagen van strategische doelen te kwantificeren en bewaken. Ook het INK-model helpt als holistisch model om je eigen organisatie tegen het licht te houden en te beoordelen of je organisatiegebieden van voldoende kwaliteit zijn om de gewenste resultaten te realiseren.

Beide methoden zijn in concept eenvoudig, maar weerbarstig in implementatie. Het vraagt nogal wat zelfkastijding om frequent de volledige vragenlijst van het INK-model te doorlopen om je positie te bepalen, het Radardiagram in te vullen en verbeteracties af te spreken en op te volgen. Een discipline die veel orga-

nisaties dan ook niet vaak volhouden. Het ontwikkelen van een strategische kaart en het benoemen van prestatie-indicatoren binnen het balanced-scorecardconcept lijkt eenvoudig, maar als u betrokken bent geweest in het doorvertalen van de scorecard naar lagere organisatie-echelons (binnen de balanced-scorecard-methodiek cascaderen genoemd), dan weet u hoe lastig dit kan zijn. Die doorvertaling is noodzakelijk omdat het uiteindelijk op de werkvloer gebeurt. Het op de lagere echelons afstemmen van doelstellingen, het – vaak onnodig – opnieuw nadenken over ‘wie is mijn klant’ en het zorgdragen dat de scorecards onderling consistent zijn, maakt dit proces onnodig complex.

NOODZAKELIJK DRAAGVLAK

Laten we dit laatste met een voorbeeld verduidelijken. Stel, een installatiebouw- en servicebedrijf heeft op de scorecard een klantendoelstelling geformuleerd die waarborgt dat er snel en effectief wordt gereageerd op uitval van installaties bij klanten. Het succes van deze doelstelling wordt met een KPI-responsetijd vastgesteld. Deze KPI meet de gemiddelde tijd die nodig is om een uitval op te lossen. Nu zit er steeds meer elektronica in installaties en komt het regelmatig voor dat er softwarepatches nodig zijn om uitvalincidenten op te lossen. Softwarepatches die, afhankelijk van de complexiteit van het probleem, door de afdeling Software geleverd moeten worden. Onderhoud en beheer van verwarmingsinstallaties is een verantwoordelijkheid van de unit Service. De afdeling Software is een onderdeel van de unit Ontwikkeling. Bij het cascaderen van deze KPI zal dus

een vertaling moeten worden gemaakt naar zowel de scorecard van Service als de afdeling Software binnen Ontwikkeling. Of dezelfde (type) KPI op beide scorecards voorkomen, ze dezelfde strategische doelen dienen of dat de ambities in de targetsetting op elkaar zijn afgestemd, is volledig afhankelijk van de kwaliteit van het cascaderingsproces. Tevens betekent het dat beide units gelijktijdig hun scorecard moeten invoeren en gebruiken.

Managers ervaren deze complexiteit en nemen afscheid van de nieuwe manier van werken. Ons inziens betekent dit niet dat de manager performance management niet ziet zitten. Integendeel, als geen ander heeft de manager behoefte aan grip op het presteren van zijn organisatie en het mobiliseren van zijn werknemers.

Een groot deel van deze complexiteit wordt bepaald door de functionele benadering die zit opgesloten in deze methoden. Methoden die stoppen bij het 'wat'. De directe relatie met de plek waar het presteren van de organisatie wordt bepaald, de primaire processen, ontbreekt. De manier waarop deze terugkomen in BSC (het 'interne' perspectief) en EFQM (het organisatiegebied processen) is er louter op gericht het 'wat' te doen, maar verwaarloost het 'hoe'. Performance management zal daarom een volgende slag moeten maken waarin het 'wat' en het 'hoe' worden gekoppeld. Een methode waar dus een expliciete koppeling met de primaire processen wordt bewerkstelligd – proces-

sen bevinden zich immers binnen de directe invloedssfeer van de organisatie. Een methode die verder gaat dan het fabriceren van een lijstje KPI's. Een methode die medewerkers al bij de definitiefase betreft, waardoor het noodzakelijke draagvlak wordt gecreëerd om performance management daadwerkelijk te laten functioneren tot op de werkvloer. Een methode die een cultuur bewerkstelligt van continu verbeteren. Het is tijd voor integraal performance management (iPM).

HET IPM-MODEL

De kerngedachte achter iPM is directe beïnvloeding van de prestaties van de organisatie door expliciete koppeling van strategische doelstellingen aan primaire processen en het creëren van een cultuur voor continu verbeteren. Om iPM in te voeren dient een vijftal stappen te worden doorlopen (zie figuur 1 en kader).



Figuur 1 De vijf stappen binnen het iPM-model

iPM in vijf stappen

STAP 1 VERIFIEER EN VALIDEER DE MISSIE, VISIE EN STRATEGIE

Het fundament voor iPM is een goede, samenhangende missie, visie en strategie. Het definiëren van een goede missie, visie, doelstellingen en strategische aanpak bestaat in de basis uit het bedenken en toetsen van ideeën. Het is hierbij noodzakelijk dat de organisatie in haar context wordt geplaatst. Deze context bepaalt enerzijds de wettelijke en juridische kaders en de beschikbaarheid van arbeid en kapitaal, en anderzijds de eigenschappen van de markt waarin men opereert of zich wil gaan begeven. Door de combinatie van deze context met kennis en ervaring betreffende de eigenschappen van de eigen organisatie kan men meerdere scenario's opstellen en doorrekenen. Om tot een validatie en verificatie van de strategie te kunnen komen dienen alle betrokkenen toegang te hebben tot dezelfde strategische en financiële informatie. In deze stap worden daarom een aantal documenten verzameld, die door alle leden worden bestudeerd en waarbij in een ses-

sie de uiteindelijke validatie plaatsvindt.

Na deze stap hebben alle betrokkenen hetzelfde kennisniveau inzake de strategie van de organisatie en zijn missie, visie en strategie gevalideerd, zodat de basis voor stap 2 is gelegd.

STAP 2 DEFINIEER FINANCIËLE EN KLANTENDOELSTELLINGEN

In stap 2 worden de financiële en de klantendoelstellingen bepaald en uitgedrukt in prestatie-indicatoren met targets. Op deze manier kan de strategie, via strategische doelstellingen, worden uitgedrukt in eenduidige en meetbare normen. Toch biedt dit de organisatie

nog onvoldoende houvast om verbeterinitiatieven te definiëren. Hiertoe dienen de doelen, prestatie-indicatoren en targets vertaald te worden naar direct beïnvloedbare prestaties. De gekwantificeerde doelen in het financiële en klantperspectief zijn immers een gevolg van de activiteiten van een organisatie. De beïnvloedbare prestaties zitten in de processen.

STAP 3 BEPAAL DE KERN-PROCESSEN EN MAAK DECOMPOSITIES

Figuur 2 geeft de verschillende deelstappen weer die binnen deze stap worden doorlopen. >



Figuur 2 De vier deelstappen om processen te verbinden aan strategische doelen

Met het doorlopen van deze stappen worden strategische doelen, niet meer dan vier tot zeven, gekoppeld aan de relevante processen. In plaats van het cascaderen naar functionele units of afdelingen worden de processen gedecomposeerd. Dit slaat de brug tussen processen en prestatie-indicatoren op het hoogste abstractieniveau tot aan de dagelijkse gang van zaken. Door iPM wordt performance management tot het niveau gebracht waar de beïnvloeding het grootst is, namelijk de operationele processen.

Het goed doorlopen van deze stappen zal leiden tot de volgende voordelen:

- *iPM koppelt processen aan klantenbehoeften en is daardoor zeer klantgericht*
- *iPM creëert focus, enerzijds door een beperking van het aantal doelstellingen (vier tot zeven) en anderzijds door de nadruk te leggen op de kernprocessen*
- *medewerkers met inhoudelijke kennis zijn betrokken bij de decompositie van processen en het vaststellen van de juiste prestatie-indicatoren, operationele indicatoren, targets en verbeterinitiatieven*
- *procesprestatie-indicatoren hebben een 'harder' karakter en zijn daardoor beter en frequenter meetbaar; de frequenties van prestatie- en operationele indicatoren kunnen hoger zijn en variëren van minuten tot maandelijks*
- *iPM doorbreekt functionele kolommen of eilanden binnen de organisatie; prioriteitsstelling (welke processen eerst?) is mogelijk*
- *het initiatievenmanagement biedt een gestructureerde aanpak voor procesverbeteringen binnen de organisatie, waardoor onderlinge afstemming mogelijk is en middelen alleen op die verbeterinitiatieven worden ingezet die direct bijdragen aan strategische doelen*

In deze stap worden processen gekoppeld aan de klanten- en financiële doelstellingen en prestatie-indicatoren. Procesprestatie-indicatoren kunnen worden vastgesteld voor de input, activiteit en output van ieder proces. Hierdoor worden de KPI's minder wollig dan vaak op een balanced scorecard het geval is. Er wordt onderscheid gemaakt tussen KPI's en operationele indicatoren. De focus ligt in eerste instantie op de kernprocessen. In plaats van het cascaderen naar functionele units of afdelingen worden de processen gedecomposeerd. Er zijn spelregels en conventies op welke wijze dit het beste kan gebeuren. Het decomponeren van de processen slaat de brug tussen het strategische procesoverzicht op het hoogste abstractieniveau en

de onderliggende abstractieniveaus, tot aan de dagelijkse gang van zaken.

STAP 4 BEPAAL PRESTATIEGAPS EN DEFINIEER VERBETERINITIATIEVEN

Doelstelling van deze stap is te komen tot procesverbeteringen die bijdragen aan de realisatie van de strategische doelen. Om inzicht te krijgen in de (sub)processen met de grootste verbetermogelijkheden worden de huidige scores op de diverse prestatie-indicatoren gemeten. Door deze huidige scores te vergelijken met de gestelde targets kan worden vastgesteld waar de grootste verbetermogelijkheden liggen. Net als bij stap 3 zullen ook bij deze stap de

direct verantwoordelijken betrokken zijn. Dit vergroot de adoptie aanzienlijk. Zij zijn immers degenen die voldoende kennis hebben over de bestaande gang van zaken en die potentiële verbeteracties kunnen voordragen. Statistische technieken kunnen worden gebruikt om de hoofdoorzaken (root causes) van de problemen te achterhalen en voorstellen te doen voor verbetering.

STAP 5 IMPLEMENTATIE

Met het doorlopen van de eerste vier stappen heeft een initiële definitie plaatsgevonden. Nu moet de organisatie ervoor zorgen dat het iPM-model wordt toegepast, levend blijft en eventueel wordt uitgebreid.

CPM is in concept eenvoudig, maar weerbarstig in implementatie



- *door de procesgerichtheid is het voor een organisatie eenvoudiger om activity based costing of activity based management in te voeren en wordt voor de organisatie de basis gecreëerd om te kunnen voldoen aan allerlei wet- en regelgevingen of het behalen van kwaliteitscertificaten zoals ISO 9001:2000*

Met iPM wordt afscheid genomen van het vage performance management dat blijft hangen op strategisch niveau. De manager krijgt relevante stuurinformatie in handen, in de context van processen en afgeleid van klantenbehoeften en strategische (winst)doelstellingen. Het zijn deze processen waar de invloedssfeer ligt van de organisatie en die uiteindelijk het presteren van de organisatie bepalen. Processen waarin mensen meedenken en werken aan het continu verbeteren ervan. Medewerkers die nu begrijpen op welke wijze deze processen bijdragen aan het realiseren van de klantenbehoeften en de strategische doelstellingen van de organisatie. Kortom, iPM brengt strategie, klanten, processen en medewerkers in relatie met elkaar.

Peter Geelen is oprichter van CPM Partners, auteur van het boek *CPM – Sturen in een dynamische markt* en is te bereiken via peter.geelen@cpmpartners.nl. **Rob van de Coevering** is senior consultant en adviesgroep manager bij O&I en te bereiken onder rvdcoevering@oimp.nl