

Integraal Performance Management methode heeft succes

PROCESGERICHTE AANPAK

Nog te vaak wordt Performance Management gezien als het definiëren en rapporteren van KPI's. Levert dat wel voldoende op? Een integrale benadering is vereist. Gaan de traditionele BI tools hierin wel voldoende mee?

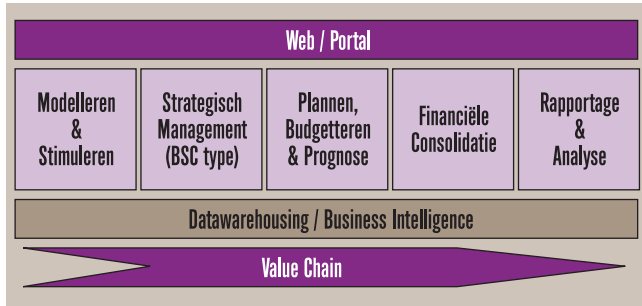
Door Peter Geelen

Strategische doelstellingen, planning en control cyclus, rolling forecast, beyond budgeting, fast close zijn op zich natuurlijk allemaal goede initiatieven, maar ze hebben ook één ding gemeen. Ze concentreren zich op de management processen binnen een organisatie. In het algemeen kan worden gesteld dat het Performance Management vakgebied te veel op het strategische niveau blijft hangen. Dat is een slechte zaak. Hierdoor wordt Performance Management verheven tot een rapportagefeest van financiële en niet-financiële informatie. Het wordt verantwoordingsinformatie in plaats van management informatie, 'tuur-informatie' in plaats van stuurinformatie.

Richting

Presteren doe je op de vloer en het meeste rendement is te halen uit de primaire processen. Performance Management dient daarom een slag te maken naar deze primaire processen. Een aanpak waarbij strategie, prestatiemeting, processen en continue verbetering de ingrediënten vormen voor succes, wordt in dit artikel beschreven: de iPM-methode.

Natuurlijk start een adequate Performance Management aanpak vanuit missie, visie en strategie. Het management zal moeten aangeven wat het wil bereiken. Dat geeft richting aan de benodigde verandering. Zonder duidelijke doelbepaling is verandering (lees verbetering) een lastige boodschap. Concretisering van strategie is noodzakelijk in concrete doelen en prestatie indicatoren. Tot zover komen de meeste management methodes, zoals Balanced Scorecard en INK, wel overeen. Dan worden afgeleide doelen bepaald voor de lagere organisatie-niveaus. De hiërarchie wordt gevolgd om een cascadering van doelen en indicatoren mogelijk te maken. Deze functionele benadering leidt niet tot de gewenste resultaten. Eenvoudigweg omdat de verspilling en prestatieverbetering vaak tussen de functies zit. In de overdracht gaat het fout. Het lukt bedrijven niet om de aaneenschakeling van activiteiten over de afdelingen en functies heen, in context van wat de klant verwacht, uit te voeren. Een Performance Management systeem, met een functionele benadering, versterkt dit alleen maar. Een procesgerichte benadering is nodig om de organisatie van klant-tot-klant te leren denken, werken en sturen. Dit vraagt om een procesgerichte benadering waarin proces-



Afbeelding 1: Performance Management applicaties op het datawarehouse/BI-platform.

prestatie indicatoren de resultaatprestatie indicatoren beïnvloeden in oorzaak-en-gevolgrelaties; een proces dat tevens de basis is voor verbetering en dat ultiem alleen stappen bevat die in ogen van de klant waarde toevoegen, binnen de financiële kaders die het management heeft vastgesteld. Deze aanpak zal leiden tot strategische sturing op MT-niveau, bewaking van klant- en financiële belangen op procesniveau en operationele sturing op teamniveau binnen delen van het proces. De drie niveaus van sturing werken als een ketting en uiteindelijk zullen alle teams bijdragen tot een betere proces performance. Een betere proces performance zal bijdragen aan klanttevredenheid, klantloyaliteit en het behalen van groei-doelstellingen. Betere processen helpen daarbij tevens de faalkosten te reduceren en de productiviteit van de organisatie te verbeteren. Het mes snijdt aan twee kanten.

Deze succesvolle integrale en procesgerichte aanpak helpt in het opzetten van een werkend en blijvend Performance Management systeem: een systeem waarbij Performance Management niet meer gezien wordt als 'iets erbij' maar als een manier van werken. Het is de wijze waarop de organisatie samenwerkt en wordt bestuurd.

Eisen

Deze manier van werken stelt ook andere eisen aan ondersteunende ICT-tools. Traditioneel wordt de ICT Performance Management markt beheerst door Business Intelligence tools. Op basis van de binnen de organisatie aanwezige data worden hulpmiddelen geboden om deze data om te zetten in eenvoudig toegankelijke informatie. Zo worden prestatie indicatoren, vaak via 'verkeerslichtrapportages', gepresenteerd. Het is mogelijk door te klikken op de prestatie indicatoren en zo allerlei analyses uit te voeren op de data. Op een simpele wijze worden rapportages of lijstjes gemaakt die toegang geven tot dezelfde prestatie indicatoren en onderliggende data. De laatste jaren is deze functionaliteit van deze categorie tools steeds verder uitgebreid.

Afbeelding 1 toont een generiek model, waaraan tegenwoordig de meeste Performance Management tools voldoen. De onderliggende techniek is datawarehousing en BI. Het datawarehouse verzorgt de data-integratie en is het ontkoppelpunt tussen de operationele transactiesystemen, die

de waardeketen van de onderneming ondersteunen, en de BI-applicaties, die door het management worden gebruikt voor het besturen van tactische en strategische processen. Bovenop deze technologie worden door leveranciers applicaties of modules aangeboden om Performance Management processen te ondersteunen. Het ontsluiten van de informatie vindt meestal plaats via het web. Ook zijn portals in opkomst waarin het Performance Management systeem met andere (externe) informatiebronnen in dezelfde *look and feel* wordt geïntegreerd. Een portal houdt rekening met de persoonlijke behoeftes van de gebruiker.

Veel voorkomende Performance Management applicaties of modules zijn gericht op: modelleren en simuleren; strategisch management; plannen, budgetteren en prognose; financiële consolidatie; rapportage en analyse. Verder zien we nieuwe ontwikkelingen en functionaliteiten ontstaan. Voorbeelden hiervan zijn risk management om vraagstukken op het gebied van onder meer compliance te ondersteunen en Activity Based Costing of Activity Based Management.

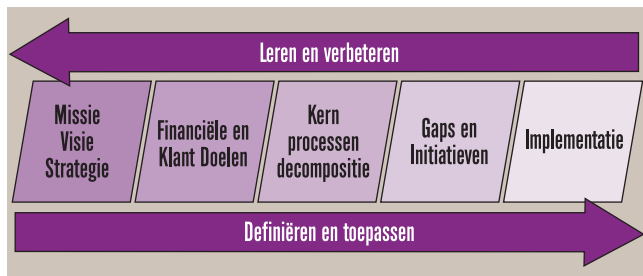
Het moge duidelijk zijn dat naast de traditionele kracht van ICT, namelijk verzamelen, ordenen, verwerken en presenteren van gestructureerde data, het binnen een Performance Management applicatie ook mogelijk moet zijn om ongestructureerde data, zoals tekst, te verwerken. Acties en leermomenten zijn hier voorbeelden van. De applicatie moet dus in staat zijn dit eenvoudig te verwerken, te delen en te presenteren binnen de diverse teams door middel van *groupware* functionaliteit en ondersteund met *free text search* functionaliteit. Ook kunnen processtappen worden bewaakt binnen de applicatie, wat eisen stelt aan de workflow-functionaliteit. Hierdoor is het mogelijk om op elk moment de status van bijvoorbeeld een planningsproces te bekijken. Zo is in één oogopslag duidelijk welke afdelingen het budget al hebben ingeleverd, van wie het budget is goedgekeurd en welke afdelingen nog bezig zijn. Ondanks het feit dat simpele workflow-functionaliteit wordt aangeboden om Performance Management processen zoals budgetteren en financiële consolidatie te ondersteunen, blijven data de basis van dit type tools. De wijze van presenteren is nog steeds functioneel georganiseerd.

DNA

Een heel andere categorie van software-leveranciers levert proces management pakketten. Er is een ruim aanbod aan pakketten die zich in meerdere of mindere mate richten op het beheersen en verbeteren van bedrijfsprocessen. Hierin kunnen we op het hoogste niveau grofweg twee belangrijke categorieën onderscheiden:

- Software-pakketten met als primaire functionaliteit het visualiseren van bedrijfsprocessen;
- Software die primair gericht is op het automatiseren of ondersteunen van een bedrijfsproces zelf (workflow).

Een deel van deze leveranciers heeft de trend rondom



Afbeelding 2: Vijf stappen van de iPM-methode.

Performance Management onderkend en is hierop ingesprongen met hun producten. Pakketten die al jaren actief zijn op het gebied van proces management, worden nu geschikt gemaakt voor het meten van prestaties op deze processen. De behoefte aan dit type software groeit. Grip op processen is noodzakelijk om de concurrentieslag aan te kunnen. Het verkrijgen van inzicht in processen op verschillende abstractieniveaus voor verschillende doelgroepen binnen een organisatie, betekent dat ondersteuning door software noodzakelijk is. Het is het 'DNA' van de organisatie. Honderden processchema's zijn niet levend te houden zonder adequate ondersteuning door dit type software. Dat hebben de diverse 'stoffige' kwaliteitshandboeken inmiddels wel bewezen.

Proces management software is uit verschillende achtergronden ontstaan. Deze ontstaansgeschiedenis is dan ook meestal in de visie en het product van de software-leverancier te herkennen. Leveranciers kunnen niet van de ene op de andere dag een nieuw gezicht krijgen. De leverancier heeft immers bestaande klanten die ook onderhoud en aandacht vragen voor de functionaliteit waarvoor ze destijds de software hebben aangeschaft. Binnen deze categorie proces management software zijn de volgende functionaliteiten te onderscheiden:

- Het modelleren en ontwerpen van processen;
- Het visualiseren, communiceren en beheren van de procesmodellen;
- Het managen van aan processen gerelateerde documenten of ICT-systemen;
- Het leggen van relaties tussen de processen, normen en wetgeving;
- Auditing;
- Prestatie indicatoren meten en presenteren;
- Actie management/tekstuele toelichting;
- Analyse van bedrijfsprocessen;
- Simulatie van bedrijfsprocessen.

De opkomst van proces management tools binnen de Performance Management wereld is een interessante ontwikkeling, maar maakt de keuze niet eenvoudiger. Deze nieuwe tools bieden de mogelijkheid om prestaties in context van de bedrijfsprocessen te meten en te visualiseren. Men ziet direct of transacties de juiste paden volgen en wat de

mogelijke gevolgen zijn voor het kunnen voldoen aan klantverwachting, productiviteits- of financiële doelstellingen.

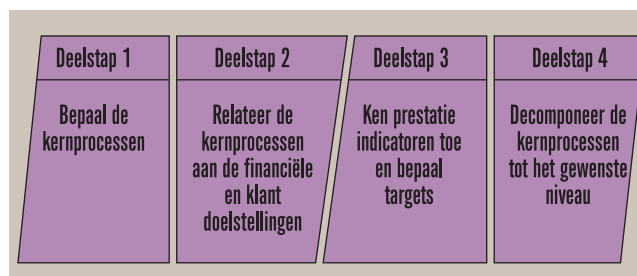
Keuzen

Moet u nu kiezen voor een Performance Management tool met een Business Intelligence- of een proces management-historie? Dit is een lastige vraag en het antwoord ligt dan ook niet voor de hand. Om Performance Management tot in de haarvaten van de organisatie te implementeren lijkt aanschaf van een proces management tool gewenst. Honderden processchema's zijn niet eenvoudig toegankelijk te maken en up to date te houden voor alle medewerkers binnen de organisatie zonder de inzet van dit type tools. Afhankelijk van de analysebehoefte kunnen aanvullende investeringen in BI/CPM-tools nodig zijn. Proces management tools bieden niet de BI-functionaliteit die de gerenommeerde BI-leveranciers kunnen bieden. Dat wil niet zeggen dat alle modules van een suite dienen te worden aangeschaft. Zo kan de organisatie ervoor kiezen bijvoorbeeld de BSC-module achterwege te laten. De behoefte richt zich namelijk op de analyse van de details en niet op de cockpit. Deze cockpit wordt verzorgd door de proces management applicatie. Indien de gewenste BI-functionaliteit beperkt is tot data-analyse, en er dus geen additionele investeringen gedaan hoeven te worden op het gebied van modelleren, simuleren, planning of financiële consolidatie, kan hierbij zelfs overwogen worden om een database-benadering te kiezen. Databases worden functioneel steeds rijker en stellen in staat om op simpele wijze eigen Performance Management applicaties te ontwikkelen.

Integraal Performance Management methode

De iPM-methode kent vijf stappen, zie afbeelding 2.

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 strategisch plan 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 combinatie van deze context met



Afbeelding 3: Vier deelstappen om processen te verbinden aan strategische doelen.

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 wordt daarom een aantal documenten verzameld, die door alle leden worden bestudeerd en waarbij in een sessie 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 klanten doelen. In stap 2 worden de financiële en klantdoelstellingen bepaald, en uitgedrukt in prestatie indicatoren met targets. Op deze manier kan de strategie, via strategische doelstellingen, uitgedrukt worden in eenduidige en meetbare normen. Het wat wordt bepaald. Dit geeft focus en richting aan de organisatie. Het ultieme doel, groeidoelestellingen, productiviteitsdoelstellingen en het onderscheidend vermogen in de markt worden bepaald. Toch biedt dit nog onvoldoende houvast voor de organisatie 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 perspectief en klantperspectief zijn immers een gevolg van de activiteiten van een organisatie. De beïnvloedbare prestaties zitten in de processen.

Stap 3. Bepaal de kernprocessen en maak decomposities. Afbeelding 3 geeft de verschillende deelstappen weer die binnen deze stap worden doorlopen. 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. Oorzaak- en-gevolgrelaties worden vastgesteld. 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 prestatie-gaps 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 zoals 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 potentiële verbeteracties kunnen voordragen. Het team gaat direct met verbeteren aan de slag. Naast de *quick wins* worden statistische technieken 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. Verbeteracties worden uitgevoerd. Sturing vindt plaats op drie niveaus. Sturing en continu verbeteren wordt onderdeel van het reguliere werk.

Noot

De in dit artikel beschreven iPM-methode is gepubliceerd in het boek *Integraal Performance Management* van Peter Geelen en Rob van de Coevering, ISBN 9013 02688 5.

Peter Geelen (peter.geelen@cpmpartners.nl) is oprichter van CPM Partners en het iPM netwerk.



Inzichtelijke Managementinformatie

Beoordeel in één oogopslag de ruimte voor verbetering, deel uw bedrijfsinformatie en stuur direct bij. Ervaar zelf het gemak van de managementinformatie oplossingen van In Summa. Bekijk de demo op www.webdashboard.nl.

