

Trefwoorden

Performance management

iPM

Integraal performance management

PETER GEELLEN



Peter Geelen is oprichter van CPM Partners (www.cmpartners.nl) en het iPM-netwerk. Hij is een veelgevraagd spreker en auteur van diverse performance managementboeken.

E-MAIL: peter.geelen@cmpartners.nl

iPM: PERFORMANCE MANAGEMENT NIEUWE STIJL

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 om successen te kunnen boeken.

Strategische doelstellingen, strategische kaarten, planning- en controlcyclus, rolling forecast, beyond budgeting en fast close zijn op zich natuurlijk allemaal goede initiatieven, maar ze hebben ook één ding gemeen. Ze concentreren zich op de managementprocessen binnen een organisatie. Gesteld kan worden dat het performance managementvakgebied te veel op het strategische niveau blijft hangen. Een slechte zaak. Hierdoor wordt performance management verheven tot een rapportagefeest van financiële en niet-financiële informatie. Het wordt verantwoordingsinformatie in plaats van managementinformatie, tuurinformatie in plaats van stuurinformatie.

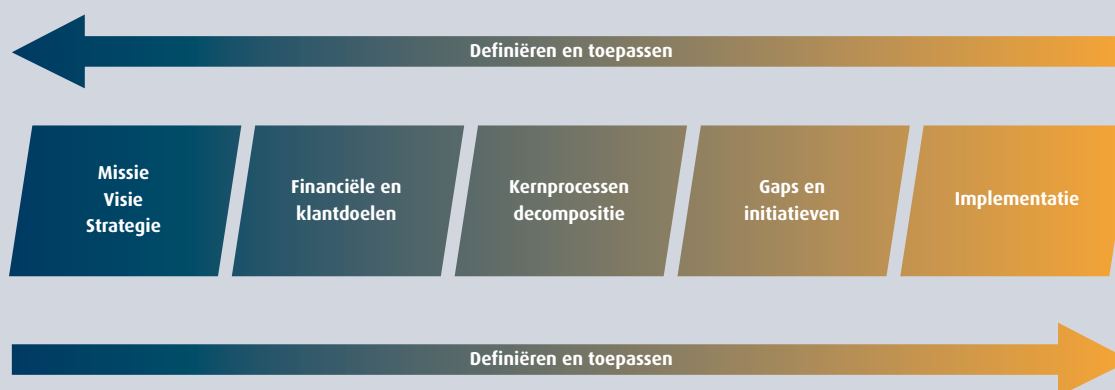
Presteren doe je op de werkvloer en het meeste rendement is te halen uit de primaire processen. Performance management dient daarom een slag te maken naar deze primaire processen. Een aanpak waarbij strategie, prestatie meting en processen continu verbeteren en samen met verandermanagement de ingrediënten vormen voor een succesvolle aanpak. Een aanpak die beschreven is binnen het integraal performance management-methode (iPM) (zie *figuur 1*).

Duidelijke doelbepaling

Natuurlijk start een adequate per-

formance managementaanpak vanuit missie, visie en strategie. Het management zal moeten aangeven wat ze wil bereiken. Dit geeft richting aan de benodigde verandering. Zonder duidelijke doelbepaling is verandering (lees: verbetering) een lastige boodschap. Concretisering van strategie in doelen en prestatie-indicatoren: tot zover komen de meeste managementmethoden, zoals de balanced scorecard en INK, wel overeen. Bij de vertaling naar de vloer ontstaan de grootste verschillen en gaat het mis. Bij deze vertaling naar de onderliggende organisatieonderdelen worden afgeleide doelen en prestatie-indicatoren bepaald voor de lagere organisatieniveaus. De organisatiehiërarchie wordt gevolgd om een cascadering van doelen en indicatoren mogelijk te maken. Deze functionele benadering leidt niet tot de gewenste resultaten, eenvoudigweg omdat de grootste verspilling en dus de prestatieverbetering tussen de functies zit. In de overdracht gaat het fout. Het lukt bedrijven niet om de aaneenschakeling van activiteiten over de afdelingen/functies heen, in de context van wat de klant verwacht, feilloos uit te voeren. Een performance managementsysteem met een functionele benadering versterkt dit alleen maar. Iedere functie doet haar best, maar de

De vijf stappen van het iPM-model



Figuur 1. Het iPM-model in vijf stappen (Bron: integraal Performance Management, Peter Geelen en Rob van de Coevering, ISBN 9013026885)

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. Daarvoor is het noodzakelijk dat de organisatie in haar context wordt geplaatst. 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 wordt 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 haar missie, visie en strategie gevalideerd, zodat de basis voor stap 2 is gelegd.

Stap 2. Definieer de financiële en klantdoelen

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, groei-doelstellingen, productiviteitsdoelstellingen en het onderscheidend vermogen in de markt worden bepaald.

Stap 3. Bepaal de kernprocessen en maak decomposities

In deze stap worden processen gekoppeld aan de klant- en financiële doelstellingen en prestatie-indicatoren. Het *wat* wordt gekoppeld aan het *hoe*. Procesprestatie-indicatoren kunnen worden vastgesteld voor de input, activiteit en output van ieder proces. Oorzaak- en gevolgrelaties worden vastgesteld. De focus ligt in eerste instantie op de klant – klantprocessen. In plaats van het cascaderen naar functionele units of afdelingen worden de processen gedeconponeerd. Er zijn spelregels en conventies op welke wijze dit het best 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

De 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 het verbeteren aan de slag. Naast de quick wins worden statistische technieken vanuit Lean of Six Sigma gebruikt om de hoofdoorzaken (root causes) van de problemen te achterhalen en voorstellen te doen voor structurele 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. Sturen en continu verbeteren worden onderdeel van het reguliere werk.

functies zijn in de keten onderling niet afgestemd. Zo leiden voorraad-optimalisaties bij de afdeling logistiek tot nee-verkopen bij verkoop of leiden introducties van nieuwe producten tot problemen bij logistiek. Een procesgerichte benadering is nodig om de organisatie van klant-tot-klant te leren denken, werken en sturen. Een proces dat tevens de basis is voor verbeteringen en die ultiem alleen stappen bevat die in de ogen van de klant waarde toevoegen, binnen de financiële kaders die het management heeft vastgesteld. De iPM-aanpak leidt tot een procesgerichte sturing op diverse niveaus, gekoppeld aan strategie en, diensten-gevolge, tot een betere procesperformance. Een betere procesperformance die bijdraagt aan het vergroten van de klanttevredenheid, klantloyaliteit en het behalen van groei-doelstellingen. Betere processen helpen tevens de faalkosten te reduceren en de productiviteit van de organisatie te verbeteren. Het mes snijdt dus aan twee kanten.

Kenmerken

Zoals blijkt uit het kader is iPM een aanpak die aan de structuurkant handvatten biedt om de dagelijkse operatie te koppelen aan de strategie. Maar iPM is meer. Het is ook een aanpak die rekening houdt met de zachte aspecten bij de implementatie van performance management. De iPM-aanpak kenmerkt zich door de volgende aspecten:

- start bij het management en gekoppeld aan de beoogde verandering;
- beperking van het aantal doelen tot een handvol;
- centraal staan van de klant;
- regie over de keten;
- serieus nemen van medewerkers;
- denken in oorzaak- en gevolgrelaties over organisatieonderdelen heen;
- bepalen van het optimum door de medewerkers of teams;
- frequentie van sturen op diverse niveaus;
- push en pull;
- niet rapporteren, maar naar de informatie toe komen.

Start bij het management en gekoppeld aan de beoogde verandering

Performance management invoeren zonder de directe betrokkenheid van het management is onzin. Begrijpen we samen waarom we dit willen? Staan we hier dan ook met zijn allen achter? Wat is de (verander)boodschap en hoe ventileren we die naar de medewerkers? Een goede performance management-implementation is op zich al niet eenvoudig. Het betreft immers de implementatie van de strategie op een manier waarbij prestaties transparant worden gemaakt. Het gaat erom de organisatie van punt A naar punt B te brengen. De bedrijfsvoering moet sneller, efficiënter of beter. Zonder draagvlak bij het management en een duidelijke veranderboodschap is dat eigenlijk een mission impossible. iPM loopt niet weg voor dit onderwerp. Het start met de discussie en coalitievorming met het management alvorens gestart wordt met de inhoud.

Beperking van het aantal doelen tot een handvol

Breng focus aan in wat u wilt bereiken. Vijf tot zeven doelen moeten volstaan. *Figuur 2* laat de template voor een profitorganisatie zien. Het start met de missie, de visie en de strategie van het bedrijf. Wat is het ultieme doel? Voor een commerciële onderneming is dat continuïteit en dus uiteindelijk winst. Klanten en medewerkers zijn zeer belangrijk voor een onderneming, maar continuïteit is alleen gewaarborgd bij winst. Ultiem gaat het dus om winst. Gezonde winst. Zwarte cijfers alleen zijn niet voldoende. Dat heeft het value-basedmanagementdenken ons wel geleerd.

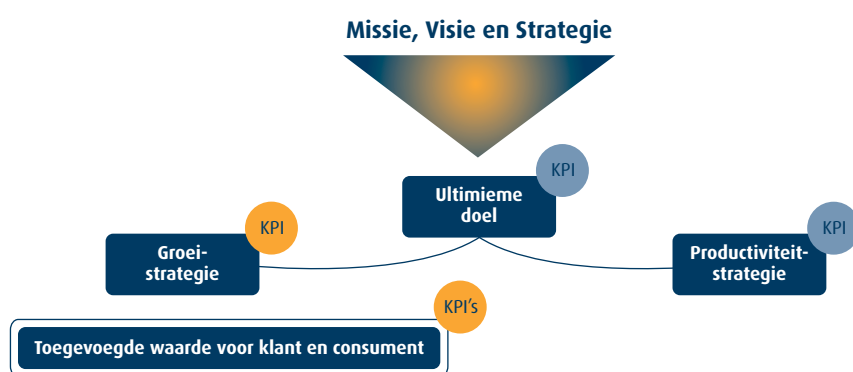
Het ultieme doel steunt op twee pijlers: de groeistrategie en de productiviteitsstrategie van de onderneming. Autonoom groeien kun je alleen door meer te verkopen. Waar zit nu de groei? De feitelijke mogelijkheden zitten in vier kwadranten. Het zijn de combinaties van de bestaande en nieuwe producten of diensten in de bestaande of nieuwe markten. Keuzen hebben invloed op het type indicatoren die moeten

worden toegepast. De tweede pijler, de productiviteitsstrategie, bestaat ook uit allerlei onderdelen. Dat kan variëren van kostenreductie, via productiviteits- of efficiencyverbetering tot betere benutting van middelen, inclusief de kosten van het geïnvesteerd kapitaal. De productiviteitsdoelen die gekozen zullen worden, zijn met name afhankelijk van de typologie van de onderneming en de problematiek waarin de organisatie zich bevindt.

De organisatie zal vaak een mix van doelstellingen hebben waarin zowel de groei- en de productiviteitsstrategie worden afgedekt. Om de groei te kunnen realiseren moeten we dus meer verkopen aan bestaande of nieuwe klanten. Op welke wijze wil de onderneming zich onderscheiden ten opzichte van concurrentie ten faveure van de klant? Veel organisaties worstelen hiermee. Ze denken vanuit zichzelf en niet vanuit de klant. De vraag is dan ook: waarom koopt die klant bij mij? De organisatie kiest of ze de snelste, de goedkoopste, de aardigste of de beste wil zijn.

Begrippen als Operational Excellence, klantrelatie (customer intimacy) en functioneel leiderschap corresponderen hiermee. Een organisatie kiest ervoor de nadruk te leggen op één van deze aspecten, maar kan de andere aspecten niet verwaarlozen. De keuze kan per markt of klantsegment variëren en heeft grote invloed op de prestatie-indicatoren die voor de klantdoelstellingen worden opgesteld.

De template in *figuur 2* geeft houvast voor de wijze waarop een profitorganisatie haar strategische doelen kan formuleren. Geen twintig doelen, maar een handvol. Hierdoor ontstaat focus. In non-profitorganisaties kan deze template niet gebruikt worden. Binnen de non-profitsector is de allerhoogste ambitie namelijk niet gezonde winst. Hier kan men het best het missiestatement in combinatie met een analyse van de behoeften van de belangrijkste stakeholders als uitgangspunt nemen. Dan moet dus begonnen worden met een stakeholder-analyse.



Figuur 2: Template voor een profitorganisatie

Centraal staan van de klant

Nu bekend is wat we willen bereiken, kijken we naar het hoe. Niet functioneel, door deze doelen naar beneden te vertalen via de organisatiehiërarchie, maar procesgericht. Processen komen in alle organisaties voor. De wijze waarop met processen wordt omgegaan is nogal verschillend. Zelfs binnen één organisatie gaat men vaak verschillend om met dezelfde processen. Voor ISO beschrijven we in flowcharts de afdelingsprocessen. Voor Sarbanes-Oxley beschrijven we in swimming lanes diezelfde afdelingsprocessen. Met iPM leren we organisaties te denken van klant naar klant. Weg van de hiërarchie. De klant staat centraal. Op het hoogste abstractieniveau van processen onderkennen we klant-klantprocessen (spreek uit: van klant tot klant), managementprocessen en ondersteunende processen. Deze processen gaan door de hiërarchie heen en voorkomen dat er functioneel gedacht wordt. Welke producten of diensten leveren we op het eind van de dag aan onze klanten? Welke processen brengen deze producten en diensten voort? Zijn deze processen voor de verschillende product-marktcombinaties verschillend of niet? Wat start deze processen?

Op basis van deze vragen ontstaat een procesdiagram van niveau één. Het bevat alle klant-klantprocessen, aangevuld met management- en ondersteunende processen. Aan het begin en eind van een klant-klantproces staat de klant. Wat verwacht de klant van deze producten en

diensten? Vaak is dat niet zo complex. Binnen welke financiële kaders moeten we dit uitvoeren? Op basis van deze vragen is het mogelijk om op dit niveau prestatie-indicatoren te bepalen die het klant-klantproces bewaken en die bijdragen aan de indicatoren op de bovenliggende strategische doelen.

Regie over de keten

Nadat de klant-klantprocessen zijn benoemd, wordt bepaald wie binnen de organisatie verantwoordelijk is voor de bewaking en verbetering van deze procesketen. Nu wordt getracht eigenaarschap te krijgen en daarmee de regie over de keten. In de functionele benadering is namelijk niemand verantwoordelijk voor de keten. Dat is dan ook één van de redenen waarom het misgaat. Dit eigenaarschap verkrijgen is niet eenvoudig. Taken en verantwoordelijkheden komen anders te liggen. De aansturing gaat anders. Het is dan ook niet mogelijk dit even snel in te voeren. Managers moeten wennen aan deze veranderingen. Neem hiervoor de tijd, maar start direct met het benoemen van proceseigenaarschap. Doe ervaring op met uw team. De formalisering hiervan volgt dan later vanzelf.

Serius nemen van medewerkers

De processen op niveau één (klant-klant, management en ondersteunend) worden vertaald naar de werkvloer. Evenals bij niveau één is er een aantal regels waaraan u zich moet houden als u wilt dat het werkt. Deze processen worden dan ook ontwikkeld vanuit een aantal

ontwerpprincipes en conventies. Hierdoor wordt de kwaliteit van het procesmodel vergroot en is het geschikt voor performance management, prestatieverbetering, maar ook voor ISO of compliance management. Belangrijk is de werkvorm en het erbij betrekken van medewerkers met verstand van zaken. Het DNA van de organisatie is beschreven, van een hoog tot een laag abstractieniveau.

Denken in oorzaak- en gevolgrelaties over organisatieonderdelen heen

Met dezelfde medewerkers wordt de prestatie-indicatorenboom voor dit klant-klantproces bepaald. Als uitgangspunt worden de door het managementteam op niveau één bepaalde prestatie-indicatoren genomen. De vraag is nu: wat is uw bijdrage aan het realiseren van de prestatie-indicatoren van niveau één? De medewerkers stellen hun eigen prestatie-indicatoren vast. Het wordt niet opgelegd. De kunst is steeds weer na te denken over wat de bovenliggende prestatie-indicator drijft. Hierdoor ontstaan oorzaak- en gevolgrelaties. Deze oorzaak- en gevolgrelaties blijven niet binnen één organisatieonderdeel, maar gaan over de afdelingen heen. De synergie en afhankelijkheden worden zichtbaar.

Bepalen van het optimum door de medewerkers of teams

Belangrijk bij de vaststelling van de juiste prestatie-indicatoren is dat ook daadwerkelijk getoetst wordt of de indicatoren op een lager niveau drijvend zijn voor de indicatoren op een hoger niveau. Tevens moet de set van prestatie-indicatoren op het proces, team en individu aan bepaalde voorwaarden voldoen. Belangrijk zijn beïnvloedbaarheid, een beperkt en overzienbaar aantal prestatie-indicatoren en indicatoren die vanuit diverse invalshoeken zijn opgesteld. Ten aanzien van het laatst kennen we voorbeelden die vaak de pers halen. Het prestatiecontract van de politie bevat het aantal bekeuringen dat wordt uitgeschreven. Een eenzijdige benadering van prestaties is zeer gevaarlijk en leidt tot

ongewenst gedrag. Gelukkig ziet de politie zelf in dat dit niet juist is, ageert ze hiertegen en zet ze druk op de politieke stellingname. iPM zet medewerkers, teams en processen in een spanningsveld door indicatoren te plaatsen op tijdigheid, kwaliteit en productiviteit (lees ook: kosten). De prestatie-indicatoren moeten alle drie de gebieden bestrijken. Binnen het spanningsveld zoeken medewerkers en teams zelf naar een optimum. Gebeurt dat niet, dan gaat het altijd ten koste van één of meer aspecten.

Frequentie van sturen op diverse niveaus

Met iPM-stappen wordt afgestapt van de laagfrequente sturing. Sturen doe je iedere dag. Natuurlijk wordt de frequentie bepaald door de hartslag van de processen. iPM stimuleert hoogfrequente sturing laag in de organisatie en lagere frequente sturing hoog in de organisatie. Er wordt op drie niveaus gestuurd. Het managementteam stuurt op de prestaties van de processen op niveau één, bijvoorbeeld wekelijks of maandelijks aangevuld met de resultaatindicatoren op de strategische doelen. De proceseigenaar start met zijn sturing op het procesniveau van niveau één en bewaakt de onderliggende indicatoren op niveau twee en mogelijk drie. Dit doet hij wekelijks (of frequenter bij hoogfrequente processen), samen met de teamleiders. De teamleiders starten met sturing op niveau twee voor hun procesdeel. Ieder van hen stuurt zijn team aan op basis van prestatie-indicatoren op de niveaus twee en drie. Dit is een dagelijkse activiteit.

Hoogfrequente sturing geeft een snellere terugkoppeling of de in gang gezette veranderingen plaatsvinden en de gestelde doelen worden gerealiseerd. Frequentere informatie biedt de mogelijkheid tot frequentere toetsing en besluitvorming. Vindt de implementatie van de strategie conform de verwachting plaats? Vaak is dat niet het geval. Een bedachte strategie zal nooit exact via een vooraf bedacht pad worden gerealiseerd.

Strategieontwikkeling heeft de laatste jaren een enorme ontwikkeling doorgemaakt. Strategie is een continu proces geworden. Een proces dat om frequente terugkoppeling vraagt om te toetsen of het plan loopt zoals het bedacht is en mocht dat niet zo zijn, nu de mogelijkheid geeft bij te sturen en niet te wachten tot de volgende strategische sessie ergens 'in mei'.

Push en pull

Om hoogfrequente sturing mogelijk te maken is een goede informatie-logistiek essentieel. Veel organisaties investeren in business intelligence. De business intelligence-afdeling is hard bezig de gevraagde informatie uit de bronsystemen te ontsluiten in het data warehouse. Op zich al een hele exercitie. De illusie bestaat dat als het eenmaal in het data warehouse zit, de gebruikers daar nuttige dingen mee gaan doen. Vergeet dat maar. Natuurlijk zijn er analisten binnen de organisatie die deze tools gebruiken om de mooiste analyses te maken. Echter, meer dan negentig procent van de populatie vindt dit te complex en wil gewoon een lijstje. Dat betekent dat als business intelligence wil bijdragen aan een betere besluitvorming binnen ondernemingen en op alle niveaus, er een push- en pullstrategie moet zijn voor stuurinformatie.

Niet rapporteren, maar naar de informatie toe komen

Met de drie niveaus van sturing en het push/pull-concept beschikt iedereen op zijn niveau over de juiste stuurinformatie, relevant voor zijn taak en nodig om de juiste beslissingen te kunnen nemen. Het is dus niet meer nodig om nog eens te verantwoorden. Niet rapporteren, maar presteren. We draaien het om: als de algemeen directeur wil weten hoe het met een proces gaat of als een proceseigenaar wil weten hoe het met een team gaat binnen zijn proces, moet hij maar deelnemen aan de stuurbijeenkomst die op dat niveau plaatsvinden.

Sturen om te verbeteren

iPM brengt strategie, verandering,

iPM bij Douwe Egberts

Een van die bedrijven die iPM toepast is Douwe Egberts. De aanpak, resultaten, successen en leerervaringen zijn in detail uiteengezet in het boek *Integraal Performance Management* bij Douwe Egberts (ISBN 9789013054491). Een prachtige praktijkcase voor iedereen die geïnteresseerd is in performance management en die laat zien op welke wijze iPM ook voor uw organisatie kan werken.



performance management en continu verbeteren bij elkaar. Op een procesgerichte manier, waarbij de klant en het ultieme doel van de organisatie centraal staan. Verandering vanuit een doel, een strategisch doel, waarbij prestaties continu transparant worden gemaakt, uiteindelijk om het beter te doen dan de concurrent. iPM geeft structuur. Een structuur die redelijk snel is op te zetten en die de organisatie aan het sturen krijgt. Niet aan het sturen om te sturen, maar aan het sturen om te verbeteren. Elke dag een stapje beter in lijn met de uitgestippelde strategie. Niet iedere maand, maar iedere dag. Natuurlijk rekening houdend met de hartslag van het proces. Iedere dag of week op alle niveaus de vraag stellen waarom we presteren zoals we presteren en waarom het van-

daag beter kan gaan dan gisteren. Iedere dag de vraag stellen of het individu, team of proces op niveau presteert en bijdraagt aan de strategie. Door te praten met uw collega's binnen uw team en van elkaar te leren. Door te praten met de teamleiders in de keten, met de gezamenlijke klant als focuspunt. Door te praten binnen het managementteam over de prestaties van de totale onderneming op basis van de processen en de klantbeleving en niet sec op basis van de financiële resultaten achteraf.

We zien geweldige resultaten binnen bedrijven met deze aanpak. Door de hoogfrequente aanpak worden resultaten sneller gerealiseerd. Met het klant-klantdenken neemt de klantfocus toe. Teams presteren beter en processen lopen beter. Soms willen klanten beter begrijpen wat deze manier van werken voor ze kan betekenen. Daarom is er een iPM Game ontwikkeld waarin de klant met zijn medewerkers kan ervaren wat het betekent als de onderneming op een iPM-wijze wordt bestuurd.

De succesvolle integrale en procesgerichte iPM-aanpak helpt bij het opzetten van een werkend en blijvend performance managementsysteem. Een systeem waarbij performance management niet meer gezien wordt als iets erbij, maar als een manier van werken.

Samenvatting

Performance management staat bij veel ondernemingen op de agenda, maar leidt het wel tot prestatieverbetering? In veel organisaties blijft het onderwerp op een te hoog en abstract niveau hangen. De organisatie schiet in de verantwoordingsmode en de besturing verandert feitelijk niet. Een gemiste kans. Een integrale benadering is noodzakelijk om successen te boeken.