

# iPM: niet rapporteren maar presteren

Nog te vaak wordt performance management gezien als het definiëren en rapporteren van kpi's. In plaats dat prestatie-indicatoren worden gebruikt om te sturen, schieten organisaties in de verantwoordingsmode. Kpi's krijgen een negatieve connotatie: ze zijn er om te controleren en af te rekenen. Als de controller ergens zijn rol als business partner op kan pakken is het op dit vlak. Controller keer het tij!

PETER GEELLEN

Strategische doelstellingen, strategische kaarten, planning en control cyclus, rolling forecast, beyond budgeting, fast close zijn op zich allemaal goede initiatieven, maar ze hebben ook één ding gemeen: ze concentreren zich op de management-processen binnen een organisatie. In het algemeen kunnen we stellen dat het performance management vakgebied 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 management informatie, tuurinformatie in plaats van stuurinformatie.

## Inzicht in primaire processen

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 integrale aanpak is vereist. Een aanpak waarbij strategie, prestatie meting, processen, continu verbeteren en verandermanagement de ingrediënten vormen voor een succesvolle aanpak. Een aanpak die beschreven is binnen de integraal performance management (iPM) methode en succesvol wordt toegepast bij diverse ondernemingen (zie kader). Een aanpak die de controller brengt naar de essentie van het bedrijf en die vraagt om inzicht in de wijze

waarop primaire processen worden uitgevoerd en kunnen worden verbeterd. En dat vanuit een bedrijfseconomisch perspectief.

## Procesgericht

Natuurlijk start een adequate performance management-aanpak vanuit missie, visie en strategie. Het management zal moeten aangeven wat het wil bereiken. Dit geeft richting aan de benodigde verandering. Zonder duidelijke doelbepaling is verandering (verbetering) een lastige boodschap. Concretisering van strategie in doelen en prestatie-indicatoren. Tot zover komen de meeste managementmethodes, zoals 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 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 functies zijn in de keten onderling niet afgestemd. Zo leiden voorraadoptimalisaties bij 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

### Aspecten van iPM-aanpak

De iPM-aanpak kenmerkt zich onder meer in de volgende aspecten:

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

dat tevens de basis is voor verbeteringen en die ultiem alleen stappen bevat die in ogen van de klant waarde toevoegen, binnen de financiële kaders die het management heeft vastgesteld.

### Handvatten voor de controller

iPM is 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. Een aantal van deze aspecten vallen direct binnen het vakgebied van de controller en worden vanuit het oogpunt van de controller toegelicht.

#### *Start bij het management en koppel aan de beoogde verandering*

Als controller word je gevraagd het management team te helpen met het definiëren van kpi's. De grootste fout die de controller dan maakt, is direct te starten met de inhoud. Een logische fout gezien zijn achtergrond en zijn behoefte performance te meten en direct met de structuur te beginnen. Met iPM starten we eerst met waarom. Waarom wil het management performance management invoeren? Staan we hier dan ook met zijn allen achter? Wat is de (verander) boodschap en hoe gaan we die naar onze medewerkers ventileren? Een goede performance managementimplementatie 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. Bedrijfsvoering moet sneller, efficiënter of beter. Zonder draagvlak bij het management en een duidelijke veranderboodschap is dat eigenlijk een mission impossible. iPM loopt daarom niet weg voor dit onderwerp. Het start met de discussie en coalitievorming met het management alvorens verder te gaan met de inhoud.

#### *Beperk het aantal doelen tot een handvol*

Breng focus aan in wat je wilt bereiken. Vijf tot zeven doelen voor de gehele onderneming (of business unit) moeten volstaan. Leidt met het management team deze doelen af van de strategie. Zet daarbij value based management, groei- en productiviteitsstrategie en het onderscheidend vermogen in de markt centraal. Geen twintig doelen, maar een handvol.

#### *Zet de klant centraal*

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. iPM leert organisaties te denken van klant naar klant. Weg van de hiërarchie. De klant staat centraal. Van niveau 1-processen dalen we af naar uiteindelijk niveau 4, de werkinstructies. Het vraagt een andere kijk op de business.

## Het iPM-model 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 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. 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 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, groeidoelstellingen, 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*. Proces prestatie-indicatoren kunnen worden vastgesteld voor de input, activiteit en output van ieder proces. Oorzaak en gevolg relaties worden vastgesteld. De focus ligt in eerste instantie op de klant en klantprocessen. 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 die potentiële verbeteracties kunnen voordragen. Het team gaat direct met 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 continue verbeteren worden onderdeel van het reguliere werk.

Het vraagt een gestructureerde aanpak voor het in kaart brengen van de wijze waarop de onderneming opereert. Het geeft de controller het nodige inzicht om als business partner te kunnen fungeren.

#### *Denk in oorzaak- en gevolgrelaties over organisatieonderdelen heen*

Het stellen van de juiste prestatie-indicatoren is geen sinecure. Foute prestatie-indicatoren leiden tot fout gedrag. Eenzijdige prestatie-indicatoren leiden tot eenzijdig gedrag. Prestatie-indicatoren op de diverse procesniveaus worden gekoppeld in oorzaak- en gevolgrelaties. Deze relaties lopen over organisatieonderdelen heen. Het wordt duidelijk wat de bijdrage is aan het realiseren van klantwaarde in de processen en uiteindelijk aan de eigen strategische doelstellingen. De controller helpt in het bepalen van de juiste kpi's. Kloppen de oorzaak- en gevolgrelaties wel? Wat zijn de juiste definities en meetmethodes? Hoe te borgen in het ict-systeem? Allerlei vraagstukken waarin de controller een belangrijke bijdrage kan leveren.

#### *Frequentie van sturen op diverse niveaus*

Met iPM stappen we af van 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. 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. Er wordt op drie niveaus gestuurd.

#### *Push en pull*

Om hoogfrequente sturing mogelijk te maken is een goede informatielogistiek essentieel. De controller heeft een belangrijke bijdrage in de opzet en werking hiervan. Hoe zien de rapporten eruit en wie ontvangt ze met welke frequentie? Op welke wijze zetten we business intelligence tools in, zodat deze bijdragen aan een betere besluitvorming binnen ondernemingen, op alle niveaus. Een push- en pullstrategie voor stuurinformatie wordt opgezet.

#### *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. iPM draait 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 plaatsvindt.

### Een manier van werken

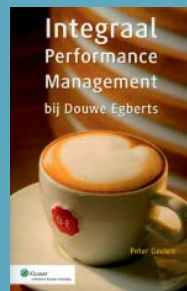
iPM brengt strategie, verandering, performance management en continu verbeteren bij elkaar. Op een procesgerichte manier, waarbij de klant en het ultieme doel van de organisatie centraal staan. Verandering vanuit een doel, een strategisch doel, waarbij prestaties continu transparant worden gemaakt, uiteindelijk 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 vandaag 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 je collega's binnen je 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.

De iPM aanpak helpt in 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. —C

### Meer lezen over iPM?

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*. Een prachtige praktijkcase die laat zien op welke wijze iPM ook voor uw organisatie kan werken.



### Integraal Performance Management bij Douwe Egberts

Peter Geelen

Kluwer

ISBN 978 90 13 05449 1

advertentie

# Denk mee!

Word nú panellid van KluwerFinancieelManagement. Want uw mening telt!



Stel thema's ter discussie



Help mee trends te signaleren



Spaar gelijk voor Bol.com punten!



Meld u nu aan als panellid: [www.kluwerfinancieelmanagement.nl/panel](http://www.kluwerfinancieelmanagement.nl/panel)

- Tijdschrift Administratie ■ Tijdschrift Controlling ■ Finance & Control ■ MCA ■ F&A Actueel
- Praktijkblad Salarisadministratie ■ KluwerFinancieelManagement.nl ■ KluwerSalarisadministratie.nl



Kluwer

a Wolters Kluwer business

KluwerFinancieelManagement.nl