PERFORMANCE MANAGEMENT

P. Geelen RE (peter.geelen@cpmpartners.nl).

Waarom performance management zo vaak faalt

Integraal performance management in vijf stappen

'Dit past niet ons type onderneming.'

Het begrip performance management is toe aan revisie. Er moet een volgende stap worden gezet, waardoor het daadwerkelijk mogelijk wordt de strategie te koppelen aan de activiteiten op de werkvloer. Snelle terugkoppelingsmechanismen zorgen ervoor dat de resultaten van de activiteiten worden teruggekoppeld naar diezelfde strategie. De 'wat-vraag' moet worden gekoppeld aan de 'hoe-vraag'. Daarom is integratie tussen performance management en proces management een noodzaak. Aldus ontstaat een nieuw begrip: integraal performance management (iPM).

PETER GEELEN

U bent vast wel eens betrokken geweest bij een performance management-project. Dan is de kans groot dat u heeft ervaren dat het invoeren van performance management geen sinecure is. De consequentie is dan ook vaak dat de resultaten die vooraf met het project waren beoogd niet worden gerealiseerd. Figuur 1 geeft een globale opsomming van mogelijke oorzaken waarom performance management projecten mislukken.
Zoals uit figuur 1 blijkt, hebben de meeste factoren te maken met gedrag, oftewel de zachte kant van dit soort verandertrajecten. Het management ziet de toegevoegde waarde van de nieuwe manier van werken eenvoudigweg niet zitten. Dit betekent niet dat het management niet geïnteresseerd is in performance management. Integendeel, als performance management doet waarvoor het staat, namelijk feilloze executie van de strategie, dan zouden alle managers dit direct omarmen. Zij ervaren immers als geen ander het nut van grip op de processen, controle en continue aandacht voor prestatieverbeteringen. Feitelijk zit het met de acceptatie wel goed, mits de wijze waarop performance management wordt ingericht maar de gevoelige snaar bij het management raakt. En daar zit hem dan ook net de crux.

BSC

De meeste organisaties trachten performance management in te voeren door te grijpen naar een algemeen bekende managementmethode. De balanced scorecard (BSC), value based management en het EFQM/INK-managementmodel zijn voorbeelden van managementmethodes die breed worden omarmd. Ze lijken eenvoudig in concept, maar zijn lastig toepasbaar, waardoor niet het maximale rendement wordt gehaald. Je kunt je ook in alle redelijkheid afvragen: wat kan een manager nu met een strategische kaart, een lijstje prestatie-indicatoren (KPI's) of een self assessment-score uiteengezet in een radardiagram? Deze verbeteringen zijn zeker een stap in de goede richting en er worden zeker successen behaald met deze methodes. Als een bepaald concept meer aandacht krijgt, vergroot dit enerzijds de kans dat het implementatieproces verbetert. Discussiëren en vastleggen van gemeenschappelijke doelstellingen zijn altijd goed. Al is het alleen maar vanwege het feit dat het managementteam de discussie gezamenlijk voert. Anderzijds blijven de voordelen beperkt tot de kracht of reikwijdte van de methode.

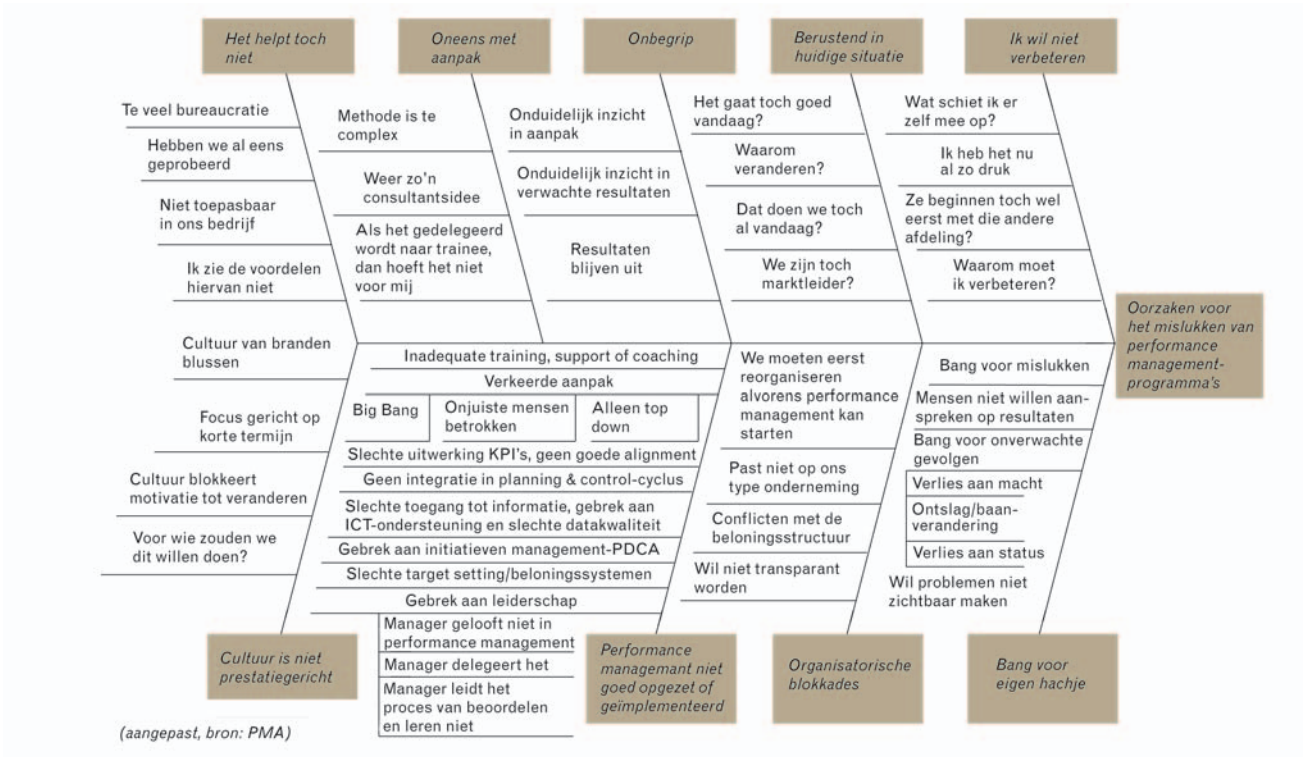
> Discussiëren over doelstellingen is altijd goed

Zo zal de balanced scorecard helpen bij het communiceren van de strategie, doordat deze eenduidig is uiteengezet met behulp van doelen en de relaties tussen die doelen op een strategische kaart. Prestatie-indicatoren zullen inderdaad bijdragen bij het meten van het succes in de realisatie van de doelstellingen.

Cascadering

Nadat een balanced scorecard voor het hoogste niveau binnen de organisatie is vastgesteld, start de volgende fase: het doorvertalen, ofwel het cascaderen, van de top-BSC naar

Figuur 1: Oorzaken voor het mislukken van performance management

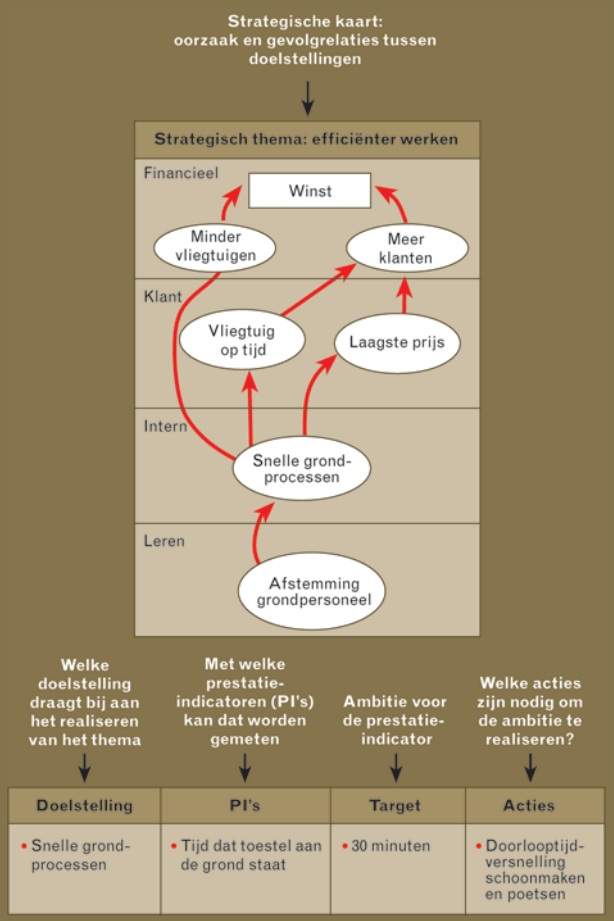


Praktijkvoorbeelden

Twee voorbeelden van het gebrek aan een expliciete koppeling met processen en de zwakte van een functionele cascadering kunnen dit mogelijk verder verduidelijken.

Organisatie 'Vlieg er eens uit' heeft recent haar performance management-systeem verbeterd. men heeft daartoe de balanced scorecard (zie figuur 2) toegepast. Op basis van de strategische kaart zijn per thema doelstellingen, prestatie-indicatoren en targets vastgesteld. Op basis van achterblijvende prestaties op de targets van deze prestatie-indicatoren zijn verbeterinitiatieven geformuleerd. De organisatie verwacht dat door een betere afstemming van grondpersoneel en een versnelling van grondprocessen de vliegtuigen op tijd zullen vertrekken en de prijs van een ticket kan worden verlaagd. Dit zal leiden tot minder vliegtuigen en meer klanten, met meer winst als het ultieme doel. Voor iedere doelstelling worden prestatie-indicatoren en targets opgesteld. In figuur 2 is dit voor de doelstelling 'snelle grondprocessen' uitgewerkt. Het is duidelijk dat de grondtijd moet worden teruggebracht tot 30 minuten. Ook is vastgesteld dat er een mogelijke verbetering te realiseren is bij het schoonmaken en poetsen. De keuze van deze actie wordt niet direct door de balanced scorecard-methode ondersteund. Ook is niet duidelijk hoe vanuit de BSC de huidige grondprocessen verlopen en waar in het proces zelf de verbetermogelijkheden zitten.

Figuur 2: BSC, thema efficiënter werken



Nog een voorbeeld. Stel een installatiebouw en servicebedrijf heeft op de scorecard een klantendoelstelling geformuleerd die waarborgt dat snel en effectief wordt gereageerd op uitval van installaties bij klanten. Het succes van deze doelstelling wordt met een KPI-responstijd 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 softwarepatches nodig zijn om uitvalincidenten op te lossen. Softwarepatches die, afhankelijk van de complexiteit van het probleem, door de softwareafdeling geleverd moeten worden. Onderhoud en beheer van verwarmingsinstallaties zijn een verantwoordelijkheid van de unit Service. De afdeling Software is een onderdeel van de unit Ontwikkeling. Bij de cascadering van deze KPI zal dus een vertaling moeten worden gemaakt naar zowel de scorecard van Service als Software. Of dezelfde (type) KPI op beide scorecards voorkomt, of ze hetzelfde effect ressorteren en of de ambities in de target setting op elkaar zijn afgestemd, is volledig afhankelijk van de kwaliteit van het cascaderingsproces waarmee beide units tegelijkertijd dienen te starten.

de lagere echelons. Het is een noodzakelijke stap om strategie, vastgelegd in doelen, prestatie-indicatoren en initiatieven, te vertalen naar units, afdelingen, teams en/of personen. Kortom, middels deze cascadering hopen we de strategie te brengen naar de werkvloer.

Breng de strategie via cascadering naar de werkvloer

Het op deze wijze vertalen van strategie naar de werkvloer is eenvoudiger gezegd dan gedaan. Hier gaat het dan ook vaak mis. Twee redenen liggen hieraan ten grondslag. De eerste reden is dat de koppeling met de primaire processen slechts impliciet, via prestatie-indicatoren, is geregeld. Ondanks het feit dat bijvoorbeeld het EFQM/INK-managementmodel en de balanced scorecard aandacht hebben voor processen, is de koppeling met de primaire processen slechts indirect of impliciet van aard. Zo verlangt het EFQM/INK-managementmodel dat een zelfevaluatie of self-assessment plaatsvindt op het organisatiegebied *Processen,* resulterend in een radarscore en verbeterplan. Binnen de balanced scorecard wordt gevraagd om verbeterdoelstellingen op processen te formuleren die noodzakelijk zijn om uiteindelijk de doelstellingen in het klantenperspectief te kunnen realiseren. Maar wat zegt nu een doelstelling als 'het verbeteren van de leverbetrouwbaarheid' over het leveringsproces zelf? Op de

balanced scorecard wordt expliciet aangegeven op welke wijze je het succes van de doelstelling kunt meten. Ook is duidelijk welke prestatieverbeteringen gewenst zijn. Maar niet duidelijk is hoe het leveringsproces er zelf uitziet en op welke wijze de verwachte prestatieverbetering gerealiseerd kan worden. De prestatie-indicator is de leidraad. Het is dezelfde prestatie-indicator (en doelstelling) die leidend is bij de cascadering van de balanced scorecard naar lagere echeweer die binnen stap 3 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. Er wordt onderscheid gemaakt tussen KPI's en operationele indicatoren. De focus ligt in eerste instantie op de kernprocessen. In plaats van de cascadering naar functionele units of afdelingen, vindt een decompositie van processen plaats. Er zijn spelregels en conventies op welke wijze dit het beste kan gebeuren. Het uit elkaar halen 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.

Integraal performance management in vijf stappen

Figuur 3: De vijf stappen binnen het iPM-model

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 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 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, indien gewenst, missie, visie en strategie gevalideerd, zodat de basis voor stap 2 is gelegd.

2. *Definieer financiële doelen en klantendoelen*. 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. 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.

3. *Bepaal de kernprocessen en maak decomposities.*
   Figuur 4 geeft de verschillende deelstappen

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 zoals bij stap 3 zullen ook bij deze stap de direct verantwoordelijken betrokken zijn. Dit vergroot de adoptie aanzienlijk. Zij zijn immers diegene die voldoende kennis hebben over de bestaande gang van zaken en 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.

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 zelfs wordt uitgebreid.

Figuur 4 (stap 3): De vier deelstappen om processen te verbinden aan strategische doelen

lons. Hier ligt de tweede reden. Een cascadering die niet eenvoudig is, omdat functioneel georiënteerde afdelingen hun eigen interpretatie maken van de bovenliggende doelstellingen en prestatie-indicatoren. (zie praktijkvoorbeelden)
Waar de echte problemen, wachttijden, knelpunten, et cetera zitten kan hiervan niet worden afgeleid.
Waar de balanced scorecard en EFQM/INK-management-model stoppen, zal de organisatie nog een slag moeten maken: de slag naar processen en wel de primaire processen. De slag naar de 'hoe-vraag'. Daar valt immers het geld te verdienen. Processen zijn door de organisatie zelf te verbeteren. Daar ligt de beïnvloedingssfeer.
Performance management-methodes moeten daarom een volgende slag maken. De slag waarbij de koppeling van performance management, de primaire processen en de verbeterpotenties in die processen expliciet wordt gemaakt. Een performance management-methode waarbij de 'wat-vraag en de 'hoe-vraag' worden gekoppeld. Deze methode is nu voorhanden en heet integraal performance management (iPM).

Het iPM-model

Om iPM in te voeren, dienen vijf stappen te worden doorlopen (zie figuur 3 en kader op pagina 19).
Met het doorlopen van deze vijf stappen worden strategische doelen (niet meer dan vier tot zeven) gekoppeld aan de relevante processen. In plaats van de cascadering naar functionele units of afdelingen, worden de kernprocessen gekoppeld aan deze doelstellingen, proces prestatie-indicatoren benoemd en vindt een decompositie plaats van de processen. Dit slaat de brug tussen de processen en prestatie-indicatoren op het hoogste abstractieniveau tot aan de dagelijkse gang van zaken.

Geef alle betrokkenen toegang tot dezelfde strategische en financiële informatie

Door iPM wordt performance management gebracht tot het niveau 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.
- Het management raakt betrokken bij het denken in processen en procesverbetering.
- Medewerkers met inhoudelijke kennis zijn betrokken bij de decompositie van processen en het vaststellen van de juiste prestatie-indicatoren, operationele indicatoren, targets en verbeterinitiatieven.
- Prestatie-indicatoren die betrekking hebben op het proces 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 eilandjes binnen de organisatie. Prioriteitsstelling, welke processen eerst, is mogelijk.
- Het initiatieven management biedt een gestructureerde aanpak voor procesverbeteringen binnen een organisatie, waardoor onderlinge afstemmingen mogelijk zijn en middelen alleen op die verbeterinitiatieven worden ingezet die direct bijdragen aan strategische doelen.
- Door de procesgerichtheid is het voor een organisatie eenvoudiger om activitiy 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 regelgeving, of het behalen van kwaliteitscertificaten zoals ISO 9001:2000.

Met iPM krijgt de manager relevante stuurinformatie in handen

Met iPM wordt afscheid genomen van het vage performance management dat blijft hangen op strategisch niveau. De manager krijgt relevante stuurinformatie in handen, in context van processen en afgeleid van klantenbehoeftes en strategische (winst)doelstellingen. De processen waar de invloedssfeer ligt van de organisatie en die uiteindelijk resulteren in de gewenste doelstellingen. 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 klantenbehoeftes en de strategische doelstellingen van de organisatie. Kortom, iPM brengt strategie, klanten, processen en medewerkers in relatie met elkaar. –C

Vorige maand verscheen bij Kluwer te Deventer het boek Integraal Performance management (ISBN 90 13 02688 5) van de hand van Peter Geelen en Rob van de Coevering.