

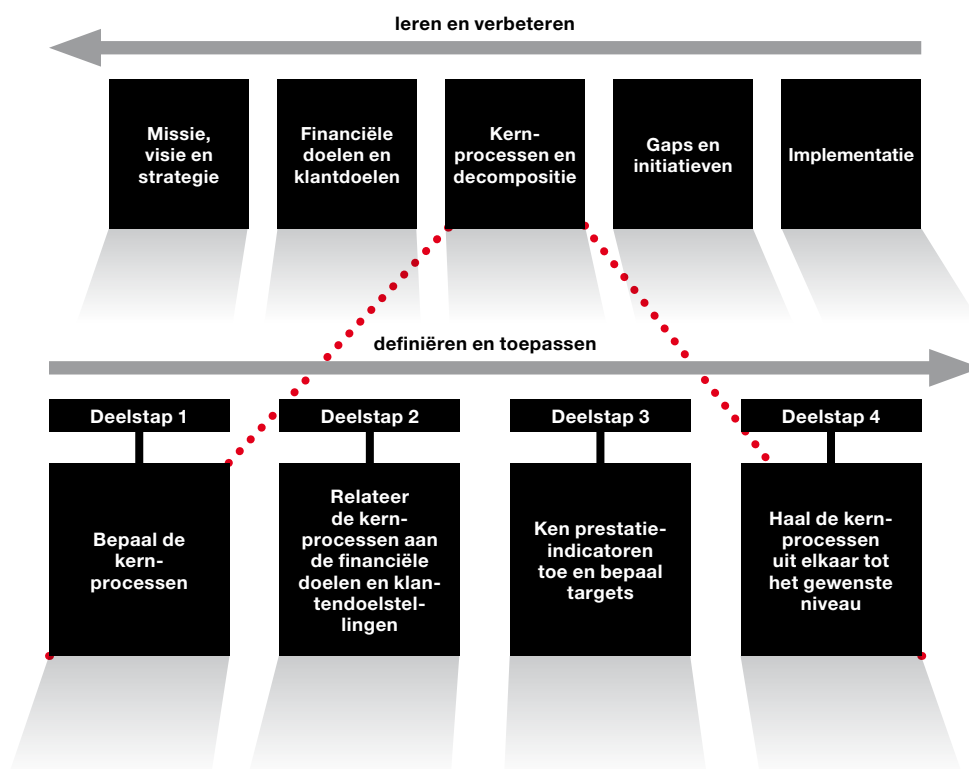
Performancemanagement

Performancemanagement staat bij veel ondernemingen op de agenda, maar of het tot prestatieverbetering leidt is zeer de vraag. In veel gevallen blijft het op een te abstract niveau hangen. De organisatie schiet in de verantwoordingsmode en de besturing verandert feitelijk niet. Een integrale benadering is noodzakelijk om successen te boeken.

nieuwe
Stijl

Strategische doelstellingen, strategische kaarten, planning- en controlecyclus, rolling forecasts, beyond budgeting, fast close – het zijn op zich allemaal goede initiatieven, maar ze zijn voornamelijk op de managementprocessen binnen een organisatie gericht. In het algemeen kan worden gesteld dat het vakgebied performancemanagement te veel op het strategische en tactische niveau blijft hangen. Hierdoor wordt performancemanagement tot een rapportagefeest van financiële en niet-financiële informatie verheven. Het wordt verantwoordingsinformatie in plaats van managementinformatie, ‘tuurinformatie’ in plaats van stuurinformatie. Presteren doe je op de vloer en het meeste rendement is te halen uit de primaire processen. Performancemanagement dient daarom een vertaalslag naar deze primaire processen te maken. Een aanpak waarin strategie, prestatiemeting, processen, continu verbeteren en verandermanagement de ingrediënten vormen voor succes, wordt beschreven binnen de integraal Performance Management (iPM)-methode. Natuurlijk start een adequate performancemanagementaanpak vanuit de missie, visie en strategie die het management voor ogen heeft. 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 balanced scorecard en INK, wel overeen. Bij de vertaling naar de vloer ontstaan de grootste verschillen en gaat het

mis. De organisatiehiërarchie wordt gevolgd om een cascadering van doelen en indicatoren mogelijk te maken. Deze functionele benadering leidt tot suboptimalisatie, eenvoudigweg omdat de grootste verspilling, en dus de prestatieverbetering, tussen de functies zit. In de overdracht gaat het fout. Het lukt bedrijven niet de activiteiten over de afdelingen en functies heen, in de context van wat de klant verwacht, feilloos aaneen te schakelen. Een performancemanagementsysteem met een functionele benadering versterkt dit gebrek alleen maar. Alle functies doen hun best, maar ze zijn in de keten niet op elkaar afgestemd. Een procesgerichte benadering is nodig om de organisatie van klant-tot-klant te leren denken, werken en sturen, zodat een aanpak ontstaat die tevens de basis is voor verbeteringen en die ultiem alleen stappen bevat waarmee in de ogen van de klant waarde wordt toegevoegd, binnen de financiële kaders die het management heeft vastgesteld. De iPM-aanpak (zie het kader) leidt tot een procesgerichte sturing op diverse niveaus, gekoppeld aan strategie, waardoor een betere procesperformance wordt bereikt. Strategische sturing op MT-niveau, bewaking van klant- en financiële belangen op procesniveau en operationele sturing op teamniveau worden mogelijk, waarbij deze drie niveaus van sturing werken als een ketting, zodat uiteindelijk alle teams zullen bijdragen tot een betere performance. Een betere procesperformance, die bijdraagt aan het vergroten van de klanttevredenheid, klantloyaliteit en het behalen



Integraal Performance Management in vijf stappen

In het boek *Integraal Performance Management* zijn de vijf stappen van de iPM-aanpak door Peter Geelen en Rob van de Coevering uitgebreid beschreven (Kluwer 2005, ISBN 978 90 13 02688 5).

Het iPM-model in vijf stappen

1 VERIFIEER EN VALIDEER DE MISSIE, VISIE EN STRATEGIE

Het fundament voor iPM is een goede samenhangende missie, visie en strategie. Het definiëren van de missie, visie, doelstellingen en het strategisch plan bestaat in de basis uit het bedenken en toetsen van ideeën. Het is hierbij noodzakelijk dat de organisatie in de context wordt geplaatst. Alle betrokkenen dienen kennis te hebben van dezelfde strategische en financiële informatie om gezamenlijk tot een validatie en verificatie van de missie, visie en strategie te komen.

2 DEFINIEER FINANCIËLE DOELEN EN KLANTDOELEN

De strategie wordt via strategische doelstellingen vertaald naar financiële en klantdoelstellingen en uitgedrukt in eenduidige en meetbare prestatie-indicatoren met targets. Het wordt duidelijk wat men wil bereiken. Dit geeft de organisatie focus en richting. Het ultieme doel, de groeidoelstellingen, de productiviteitsdoelstellingen en het onderscheidend vermogen in de markt worden bepaald. Toch biedt dit de organisatie nog onvoldoende houvast om de verbeterinitiatieven op te baseren. De direct beïnvloedbare prestaties zitten immers in de processen.

3 BEPAAL DE KERNPROCESSEN EN MAAK DECOMPOSITIES

De kernprocessen worden bepaald en vervolgens gekoppeld aan de klantdoelstellingen en financiële doelen en de prestatie-indicatoren. Het wat wordt gekoppeld aan het hoe. De focus ligt op de klant-klantprocessen. Procesprestatie-indicatoren worden vastgesteld, inclusief oorzaak-en-gevolgrelaties. In plaats van te cascaderen naar functionele units of afdelingen worden de processen gedecomposeerd. Dit slaat de brug van het strategische procesoverzicht op het hoogste abstractieniveau naar de dagelijkse gang van zaken. Het wordt voor iedere afdeling / medewerker duidelijk wat de bijdrage is aan de strategie en hoe die kan worden gemeten.

4 BEPAAL PRESTATIE-GAPS EN DEFINIEER VERBETERINITIATIEVEN

Om inzicht te krijgen in de (sub)processen met verbetermogelijkheden die het meeste bijdragen aan de realisatie van de strategische doelen, worden de huidige scores op de diverse prestatie-indicatoren gemeten. Door deze scores te vergelijken met de gestelde targets, historische cijfers of benchmarks worden de grootste verbetermogelijkheden vastgesteld. Net als bij stap 3 zijn ook bij deze stap de direct verantwoordelijken betrokken. Dit vergroot de adoptie aanzienlijk. Zij zijn immers degenen die kennis hebben van de bestaande gang van zaken en de potentiële verbeteracties. Het team gaat direct aan de slag met quick wins. Daarnaast worden technieken vanuit Lean of Six Sigma gebruikt om de hoofdoorzaken (root causes) van de problemen te achterhalen en tot structurele verbeteringen te komen.

5 IMPLEMENTATIE

Met het doorlopen van de eerste vier stappen heeft een initiële definitie van iPM voor de organisatie 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 wordt onderdeel van het reguliere werk.

van groeidoelstellingen. Betere processen helpen tevens de faalkosten te reduceren en de productiviteit van de organisatie te verbeteren. Het mes snijdt aan twee kanten.

iPM biedt niet alleen aan de structuurkant handvatten om de dagelijkse operatie te koppelen aan de strategie, maar houdt bij de implementatie van performancemanagement ook rekening met de zachte aspecten daarvan.

De processen op het hoogste niveau worden samen met de medewerkers vertaald naar de werkvloer. De teams leiden de prestatie-indicatoren in hun werkproces af van de prestatie-indicatoren op niveau 1. Hierdoor ontstaan oorzaak-en-gevolgrelaties tussen de niveaus en over afdelingen heen. De synergieën en afhankelijkheden worden zichtbaar. Belangrijk is het spanningsveld tussen tijdigheid, kwaliteit en productiviteit (lees ook kosten), waarbinnen de teams zoeken naar een optimum voor de prestatie-indicatoren. De drie niveaus van sturing hebben hierdoor hun eigen prestatie-indicatoren en eigen frequentie van sturen. Deze varieert van hoogfrequente, dagelijkse sturing op teamniveau tot minder frequente sturing hoog in de organisatie. Door iPM wordt iedere dag de vraag gesteld of het individu, het team of het proces op niveau presteert en bijdraagt aan de strategie. Deze methode betreft de medewerkers op alle niveaus bij het proces en creëert het noodzakelijke draagvlak om performancemanagement te laten functioneren op de werkvloer. Niet meten om te rapporteren, maar meten om te verbeteren. iPM bewerkstelligt een cultuur van continu verbeteren, iedere dag opnieuw.

Wij zien geweldige resultaten binnen bedrijven met deze aanpak. Door de hoogfrequente sturing komen er sneller resultaten. Met het klant-klantdenken neemt de klantfocus toe. Teams presteren beter en processen lopen beter. Soms willen onze klanten beter begrijpen wat deze manier van werken voor hen kan betekenen. Daarvoor hebben we een iPM Game ontwikkeld, waarin de klant samen met de medewerkers kan ervaren wat het betekent wanneer de onderneming op een iPM-wijze wordt bestuurd.

De succesvolle integrale en procesgerichte iPM-aanpak helpt in het opzetten van een werkend en blijvend performancemanagementsysteem – een systeem waarbij performancemanagement niet meer gezien wordt als ‘iets erbij’, maar als een manier van werken. Als de wijze waarop de organisatie samenwerkt en wordt bestuurd.

Een van de bedrijven die iPM toepassen is Sara Lee / Douwe Egberts. De aanpak, resultaten, successen en leerervaringen zijn in detail uiteengezet in het boek *Integraal performance Management bij Douwe Egberts* (Kluwer 2008, ISBN 978 90 13 05449 1). ■

■ **PETER GEELLEN** (peter.geelen@cpmpartners.nl) is oprichter van CPM Partners (www.cmpartners.nl en www.ipmgame.nl) en het iPM netwerk. **AAFKE SELTEN** (aafke.selten@cpmpartners.nl) is werkzaam als iPM Consultant bij CPM Partners en Int-R-Act.