

iPM ingebed tot in de wortels van de organisatie

Dit voorjaar verscheen de uitgave *Integraal Performance Management* van Peter Geelen en Rob van de Coevering. In dit boek introduceren zij een uitbreiding op de populaire Performance Managementmethodieken. Door strategische doelstellingen te koppelen aan 'key performance indicatoren' (KPI's) op de primaire processen, wordt zorggedragen dat acties die voortkomen uit metingen op deze performance indicatoren in lijn zijn met de koers van het bedrijf. Bedrijfsprocessen worden daadwerkelijk continue verbeterd. Parallel aan deze publicatie, beleeft iPM deze maanden ook haar vuurdoop. Onder meer bij Inalfa Roof Systems. Daar slagen ze er met succes in een breed draagvlak te creëren voor deze proces- en prestatiegerichte werkwijze.

Inalfa Roof Systems (IRS) maakt al jaren daksystemen. Het Nederlandse bedrijf, met haar hoofdkantoor in Venray, levert schuifdaken en schuifdaksystemen aan diverse automerken, waaronder Mercedes, Volvo, Renault, BMW en General Motors. Daarvoor beschikt deze automotive onderneming over vestigingen in Europa, Amerika en Azië. Vooral in de jaren negentig groeide Inalfa Roof Systems bijzonder snel tot een global player. Na deze groeisput belandde het bedrijf volgens

Frank Boekholtz, Director Business Projects van Inalfa Roof Systems, "in het volgende stadium van volwassenheid." "En daar past nu eenmaal een hogere vorm van professionaliteit bij." Hiertoe is begonnen met de implementatie van IBIS (Inalfa Business Information System). "Met dit IT-platform zijn 'operations' (dat wil zeggen de keten van leverancier tot klant) en 'engineering' (dat wil zeggen de keten van ontwikkeling tot productie) volledig geautomatiseerd." De invoering van IBIS in de vestiging in Venray op 1 januari 2004 leverde de relevante data om de bedrijfsprocessen uit te kunnen voeren. "De volgende stap was echter management en control. Hiervoor hadden we een Performance Managementsysteem nodig."

Balanced Scorecard

Inalfa Roof Systems had de keuze uit een aantal instrumenten, waaronder Six Sigma, EFQM en de populaire Balanced Scorecard. Frank Boekholtz: "We hebben gezocht naar een combinatie van gebalanceerde scorecards en continue procesverbetering. Al snel bleek dat enkel de Balanced Scorecard niet voldeed. Enerzijds wilden we een gebalanceerde set van KPI's om onze performance te meten. Anderzijds wilden we processen visualiseren en daadwerkelijke procesverbetering

realiseren, omdat daar de kostenbesparing te halen valt. Vaak is de vertaling van de scorecards naar lagere organisatieniveaus moeilijk tot stand te brengen; te vaak blijft de Balanced Scorecard hangen, enkel in de directiekamer. "En dat stond haaks op onze uitgangspunten om juist een continue cultuurverbetering in de gehele organisatie te realiseren."

Gekozen werd om Performance Management en procesmanagement tegelijk en integraal te implementeren. Hiervoor zijn de stappen toegepast van de integraal Performance Managementmethodiek, zoals beschreven in het boek 'Integraal Performance Management', van Peter Geelen en Rob van de Coevering. CPM-expert Peter Geelen heeft in de beginfase het proces begeleid. Rob van de Coevering (O&I) is later ingeschakeld bij het visualiseren van de processen (ofwel de decompositiestap). Volgens Van de Coevering is het van groot belang dat door de betrokkenen zelf wordt vastgesteld hoe het proces er in grote lijnen uitziet. "Daarnaast moet de organisatie aangeven welke meetpunten noodzakelijk zijn om de strategie uit te kunnen voeren. 'Waar ligt men 's nachts wakker van als een meter op rood staat?'" Van de Coevering vindt het bijzonder om te



ervaren dat op deze wijze processen en hun prestaties echt tot leven komen. "Daarnaast is één van de positieve neveneffecten dat men elkaar ook beter gaat begrijpen en meer inzicht krijgt in het functioneren van het gehele proces."

Eerst denken, dan doen

In een pilot neem je altijd risico's, weet ook Boekholtz. "Garanties voor succes bestaan niet. Niet met deze vernieuwende aanpak, maar ook niet met andere, meer vertrouwde methodieken. Hoewel we de eerste zijn die deze methodiek toepassen, zijn we er met het gehele topmanagement van overtuigd dat dit de passende aanpak is om IRS naar een continue, hoger niveau te tillen. Belangrijk was de initiële start van het project waarbij door het zogenaamde 'iPM-coreteam' (bestaande uit het topmanagement) een 'visiedocument' is gecreëerd, waarbij alle aspecten voor een succesvolle implementatie van iPM werden beschreven. Eerst denken, dan doen."

Eenvoud

Zowel Boekholtz als Van de Coevering zijn overtuigd van de kracht van iPM. "Ook vanwege de eenvoud", zegt eerstgenoemde. "In tegenstelling tot andere modellen, die vaak ingewikkeld, moeizaam uitvoerbaar en duur zijn, is iPM bovenal logisch en simpel. Door enkel metingen te doen, kun je prestaties niet verbeteren, hooguit constateren. Acties moeten worden gedefinieerd, processen geoptimaliseerd. Daarvoor is inzicht nodig in de manier waarop ze tot stand komen. Visualisering van deze processen maakt ze toegankelijk voor elke laag binnen de organisatiestructuur." De indicatoren op alle lagen in deze processen zijn afgeleid van een strate-

gische doelstelling. Dat geeft focus en eenduidigheid, voor zowel de directiekamer als voor 'de werkvloer'."

Workshops

Daarom was het niet nodig medewerkers van tevoren een uitgebreide training te geven. Wel zijn er in de afgelopen maanden diverse workshops gegeven waarin dit proces verder is gedecomposeerd en de KPI's gedefinieerd. Ook Rob van de Coevering speelde hierin een actieve rol. "Dit onderdeel is essentieel, iPM valt of staat ten slotte bij een breed draagvlak. Tijdens deze informatiebijeenkomsten zijn we direct met elkaar de processen in kaart gaan brengen. Als hulpmiddel is de web-based softwaretool van QPR ingezet. Dit softwarepakket is in staat om processen en prestatie-indicatoren samen te visualiseren en maak het eindresultaat direct zichtbaar." Voor de meeste medewerkers was de procesbenadering nieuw. Boekholtz: "Men is gewend te denken in functies en taken, en niet in processen. Medewerkers voelden zich verantwoordelijk voor de werkzaamheden van de eigen afdeling. Nu wordt inzichtelijk hoe ze samen verantwoordelijk zijn voor de output."

KPI's

Van de Coevering is ervan overtuigd dat iPM leidt tot een blijvende verandering in de organisatie. "Als de organisatie bij wijze van spreken slecht presteert, wordt dit direct zichtbaar en kan men achterhalen waar de oorzaak ligt. Er kan beter met de medewerkers worden gecommuniceerd over de prestaties van het bedrijf en over 'plekken' waar acties nodig en gewenst zijn. En daar kan men dan ook echt voor verantwoordelijk worden gesteld." Ook Boekholtz ziet de toekomst van



Rob van de Coevering

iPM binnen Inalfa Roof Systems hoopvol tegemoet. "iPM is een continue proces en geen tijdelijke inspanning die je doet om even wat resultaten te verbeteren. Het wordt onlosmakelijk verbonden met deze organisatie." Gepland is om op 1 januari 2006 met iPM 'live' te gaan voor het Europees Management Team en het operationele management team in Venray. "Dan worden de 'meetings' tussen hen niet langer gestuurd door traditionele agendapunten, maar door de iPM Scorecard."

Wortels

Nog een lange weg te gaan. Het management moet ervaring opbouwen met een andere wijze van sturen en communiceren. "Het is pas volledig ingebed als het management en iedere medewerker ernaar handelt. "iPM moet in de wortels van onze organisatie doordringen", aldus Boekholtz. "Dan ontstaat een autonome cultuur van 'continu verbeteren'."



Frank Boekholtz