

Ingebouwde flexibiliteit in processen moet adaptiviteit borgen

INTEGRAAL PERFORMANCE MANAGEMENT

Hij werkte jarenlang voor Gartner Research als BPM-analist en besloot in 2009 als zelfstandig consultant door het leven te gaan. Hij weet alles van Business Process Management, Business Intelligence, Corporate Performance Management en de relatie daartussen: Marc Kerremans.

Door Hans Lamboo

Een aantal jaren geleden begon de term Corporate Performance Management opgeld te doen in de burelen van de Amerikaanse marktvorser Gartner. Met name BI-analist Nigel Rayner, van origine accountant, vond dat binnen de Business Intelligence de mogelijkheid ontbrak om de financiële performance, en dan vooral budgeting en forecasting, onder de hoede te nemen en zo de prestaties van de organisatie zichtbaar te maken, weet Marc Kerremans, toentertijd werkzaam bij Gartner. “Met een stukje strategie en een stukje integratie met de systemen waar je de gegevens uithaalt, werd dat Corporate Performance Management. Bekend om de dashboards die met stoplichtjes, speedometers en grafieken de actuele stand weergeven van een aantal basisfactoren, de Key Performance Indicators. Het grote voorbeeld daarvan is Hyperion, zij waren daar heel ver mee.” Kerremans vindt het bijzonder spijtig dat toen voor de naam Corporate Performance Management (CPM) is gekozen. “Als je nu kijkt wat de volwassenheid is van de verschillende onderdelen, dan zie je dat de strategische component het kleinste is, terwijl de term ‘corporate’ toch doet vermoeden dat het om strategische zaken gaat. Men had het in mijn optiek Financial Performance Management moeten noemen. Want dat is het. Het geeft eigenlijk niet meer aan dan de werking van de applica-

ties. CPM legt nauwelijks verband met andere belangrijke aspecten die de toevoeging ‘corporate’ zouden rechtvaardigen, zoals processen en strategische doelen.” De term CPM suggereert volgens Kerremans ook dat het verschillende facetten van de onderneming integreert om zo tegenstrijdigheden boven water te krijgen. Als voorbeeld geeft hij het vaststellen van de meest winstgevende klant of kanaal bij een organisatie; op basis van de financiële gegevens lijkt dat gemakkelijk. Het kan operationeel echter geheel anders liggen; ook marketingwise of procesmatig kan het heel anders zijn. “Het zijn die factoren die we nu juist samen zouden moeten brengen. Rayner vertelde mij onlangs dat die ontwikkeling eraan komt. Gartner heeft besloten dat ‘Performance Platforms’ te gaan noemen. Ook dat de grote service providers, zoals Accenture, Capgemini en al die andere, inmiddels die kant op denken. Gartner heeft er zelfs een Magic Quadrant voor; helaas staan alle aanbieders linksomder in de hoek,” constateert Kerremans. “Er bestaat nog nauwelijks ondersteunende tooling voor integrale performance. Maar Rayner heeft gelijk, er wordt naartoe gewerkt en ik denk dat er in 2012 wel voorbeelden in de markt zullen zijn.”

Welke business?

Kerremans stelt vast dat er in de praktijk nog weinig te zien is van Integraal Performance Management, of het moet zijn dat



Foto: Harry Otto.

Marc Kerremans: "We moeten toe naar een soort Business Value Model".

de service providers in hun BI Competence Center ook wel eens iemand van process management erbij nemen en een aantal mensen die verstand hebben van het meten van performance. "Ik doe momenteel veel werk voor Capgemini en daar zie ik dat gebeuren. Daar begint men wel met integratie, maar men heeft nog niet duidelijk voor ogen hoe dat moet worden aangepakt. Dus wordt begonnen vanuit de onderliggende delen en wordt zo naar boven toe gewerkt. Terwijl ik er veel meer een voorstander van ben om simultaan zowel een bottom-up als top-down beweging te maken, vooral waar het gaat om het sturende element: waar gaan we naartoe en wat zijn de doelstellingen."

De manager ziet nu op zijn dashboard een KPI op geel staan en belt de desbetreffende medewerker op om te vragen wat er mis gaat. "We willen graag geattendeerd worden als de zaken niet goed lopen," zegt Kerremans. "Maar dan wel graag als het zaken betreft die we zelf begrijpen, waarvan dat voor onszelf belang heeft. Dan kunnen we het knelpunt lokaliseren en later vaststellen of er sprake is van 'goed' of 'fout'. Daarvoor wordt CPM op dit moment veel te gefragmenteerd ingezet. Je kunt hooguit iets zeggen over een bepaalde applicatie, een bepaalde operatie of een bepaald proces. Maar zeker niet op Board-level."

Integratie, dat is waar het om gaat volgens Kerremans. "Het

vertrekpunt zou moeten zijn dat de performance van de domeinen van iedereen die iets betekent voor de organisatie wordt samengebracht. Dus van de klanten, de regelgevers, de medewerkers, het management, de aandeelhouders. Als ik daar de belangrijkste indicatoren van neem en zie hoe die zich ten opzichte van elkaar verhouden en hoe zich dat doorvertaalt naar klanten, kanalen en producten, dan krijg je een heel ander dashboard. Tot zover begrijpt iedereen mijn boodschap, maar niemand weet precies hoe dat operationeel te vertalen. Ik geef toe, dat is een heel moeilijke kwestie. Nog wel."

Elk studieboek zal je leren dat je vanuit de strategie moet vertrekken, maar geen enkel studieboek vertelt je hoe je dat moet doen. "Stel, je hebt een IT-initiatief. Dan zou ik dus willen kunnen meten in hoeverre dat bijdraagt aan elk individueel stakeholders-domein. Dat is vandaag de dag niet vast te stellen," zegt Kerremans. "Je kunt wel zien hoe de systemen met elkaar verbonden zijn en wat de output is. Maar meer ook niet. Daar komen de processen in beeld. Je kunt dan namelijk vaststellen welke hoofdprocessen er door al die services en diensten worden gedeeld. Vervolgens kun je de IT-initiatieven aan de processen hangen, dan hoeft je dus niet rechtstreeks naar de strategie maar naar die processen. Dan zie je dat sommige processen die tot bepaalde diensten/producten leiden over kanalen en klanten heengaan. Dan kun je ook zien of

bepaalde IT-initiatieven bijdragen aan verbetering van de processen of niet. Wat de impact is op – de vraag die we eerder stelden – die bepaalde klant. Dat is een totaal ander concept.” Volgens Kerremans heerst er een misvatting rond het begrip Business IT Alignment. “De eerste vraag die ik mij stel is dan: welke business? Volgens mij zit het grootste knelpunt niet tussen Business en IT, maar tussen business en business. Je hebt immers verschillende soorten ‘business’. Je hebt managers die sturen en controleren, en je hebt managers die uitvoeren. Daar zit een enorme kloof tussen. Ga eens met die mensen aan tafel zitten om KPI’s te bepalen: de één wil KPI’s om te kunnen sturen, de ander om zijn operaties te kunnen controleren. Die kloppen meestal niet met elkaar.” Volgens hem begrijpen de operationele managers en IT elkaar over het algemeen best wel. Maar het management daarboven, dat moet controleren en sturen, is te ver verwijderd van de dagelijkse operaties. “Ik vind dat er eerst maar eens een soort Business/Business Alignment moet plaatshebben, dat moet veranderen. En ik kan zeggen dat dit heel erg moeilijk is, want de cultuur die op dat niveau heerst ...” Een manager die operaties leidt kan volgens Kerremans prima een performance dashboard gebruiken, omdat hij begrijpt wat er op tactisch niveau moet gebeuren. “Het hogere management is daar niet direct bij en is er ook eigenlijk niet in geïnteresseerd. Als de alignment tussen de verschillende typen

Belangrijke Klant

Kerremans was ooit Operations Manager bij een bedrijf met zo’n 100 werknemers. “Dan kan je zeggen dat de complexiteit daar niet erg groot was, maar ik heb er heel erg veel geleerd,” vertelt Kerremans. “Zo had men een klant die 40 procent van de omzet vertegenwoordigde. Men nam eigenlijk voetstoots aan dat het dus een Belangrijke Klant was. De sales manager beaamde dat volledig. Degene die verantwoordelijk was voor de productie vond het echter een verschrikkelijke klant, omdat diens orders altijd eerst moesten of er tussendoor, waardoor zijn planning en processen telkens ontregeld werden en de andere klanten moesten wachten op levering. Bij Finance bleek dat de klant zo groot was, dat men marge had moeten laten vallen om hem te kunnen behouden – zoveel, dat hij eigenlijk licht verliesgevend was. HR vond de klant uiterst belangrijk omdat het een continue instroom van werk voor 20 productiemedewerkers betekende. Om te kunnen vaststellen of het hier nu inderdaad om een Belangrijke Klant gaat moet eerst al deze informatie bij elkaar gebracht worden en vervolgens geanalyseerd. Daartoe werden de Opportuniteitskosten berekend – wat als de klant er niet meer zou zijn – en daaruit bleek dat ze de klant moesten laten vallen.”

business beter zou zijn hebben we al een heel stuk van de puzzel opgelost. Daarom richt Integraal Performance Management zich vooral op het hogere niveau, hoe zijn de verhoudingen, de samenstellingen, de interacties, de afstemmingen. En daar gaat het om.”

Flexibiliteit inbouwen

Vroeger dacht Kerremans dat als bepaalde zaken eenmaal in een procescontext waren geplaatst, alle problemen konden worden opgelost. “Maar ik ben daarop een beetje aan het terugkomen. Een proces heeft ook nog een andere dimensie, zijnde de collaboratieve, de menselijke en ook de omgeving, die is ook heel erg belangrijk. Als je Gartner nu ziet zijn ze met *pattern-based strategy* bezig, niets anders dan van een enkele operatie. Men zoekt een manier om alle procescomponenten te laten reageren op de zwakke impulsen van de buitenwereld.”

Processen zijn hooguit op kleine stukjes generiek

Kerremans ziet op dit moment een sterke hang naar collaboratie. “Dat heeft niet alleen met processen te maken. Jan Dietz, van het DEMO-model, ziet menselijke interactie als een kernbegrip. Niet zozeer processen zelf dus, maar sociale interactie, een dimensie die je zeker mee moet nemen, net als kanaalinteractie. Je ziet BPM momenteel dan ook uitdijen naar ongestructureerde processen. Processen die pas een vorm aannemen nadat ze gelopen zijn, daarvoor zijn het losse stukken die op een bepaald moment bij elkaar komen waarna je kunt vaststellen: zo is het proces verlopen. Maar je kunt niet op voorhand zeggen hoe het proces zich zal voltrekken.”

BPM probeerde in het begin vooral te standaardiseren. Onzin, meent Kerremans, want processen zijn hooguit op kleine stukjes generiek. Een tweede fout is het ‘straktrekken’ van de processen. “In logistieke systemen zie je dat getracht wordt zo dicht mogelijk bij de zogenaamde *tact-time* te blijven. Vele BPM’ers hebben dat idee gewoon overgenomen en proberen de processen zo regelmatig mogelijk te krijgen. Maar als er dan iets onverwachts gebeurt, loopt het direct mis. Je moet juist extra tijd, *slack time*, inbouwen om de benodigde flexibiliteit te verkrijgen. De meeste geautomatiseerde processen zijn vrij geïsoleerde processen. De meeste andere processen, zo’n 80 procent, zijn de interessante. Die interacteren namelijk wel met andere. Als je de zaken te star hebt ingeregeld, is er geen ruimte meer om die processen op elkaar af te stemmen. Daarvoor is juist flexibiliteit nodig. Een optimaal proces, dat niet geïsoleerd is, kun je nooit afstemmen met een ander geoptimaliseerd proces.”

Met integrale performance is het volgens Kerremans precies hetzelfde. “Je moet tot iets komen, dat de nodige flexibiliteit heeft om zich te kunnen aanpassen, maar dan wel *gestructureerde* flexibiliteit. Daarom vind ik de analogie met Heart Rate Variability (zie het kader) zo ongelooflijk boeiend. Al die atleten die tijdens de training eerst alleen hun bloeddruk en hartslag maten, gaan nu ook hun HRV meten, dat is de nieuwe trend. Omdat men weet dat dat een veel belangrijkere factor is.” Dat kun je bij organisaties ook doen, meent hij. Bouw flexibiliteit in om te kunnen reageren en aan te kunnen passen. “Collaboration is bijna niet te vatten in een systeem, dan ga je de mensen te star maken. De workflowsystemen pakken de flexibiliteit van de mensen af en staken het in de systemen. Terwijl een systeem ondersteunend hoort te zijn.”

Achter de horizon

“Het hele concept van integrale view is toch een heel ander concept dan wat er op dit moment speelt,” stelt Kerremans. “Als je met de grote clubs praat zeggen ze: ‘we werken aan performance platforms, we evolueren daar naartoe.’ Maar ik zie daar in de praktijk nog helemaal niets van. Ze zijn nog steeds met de oude, vertrouwde dingen bezig. De processen spelen nog nauwelijks een rol. Men begint dan wel iemand van BPM in te zetten en men neemt wat gegevens mee, maar dat is een veel te bescheiden rol. Het is nog lang niet zo gestructureerd dat je kunt zeggen: daar hangen we informatie aan waar we iets mee kunnen en dat ons ook helpt met het sturen van de organisatie in zijn totaliteit. Dat is er nog steeds niet.” Hoe bundel je de verschillende typen performance en koppel je die aan de strategische doelen? “Je hebt process performance, corporate performance, product performance, Marketing, Sales, HR. Die zaken moet je dus bij elkaar brengen in een soort Business Value Model. DEMO is zeker een relevant model, maar het is erg star in de trant van: *Dit Is Het Model*. Op dit moment zie je software ontstaan die andere modellen als het ware kan ‘opeten’ en vervolgens dynamisch maken. Dat is denk ik de toekomst.”

Je moet juist extra tijd inbouwen om de benodigde flexibiliteit te verkrijgen

Als voorbeelden daarvan noemt Kerremans VisionWaves, waarvoor hij momenteel aan een aantal projecten werkt. “Ik vind ook Be Informed een heel goed voorbeeld. Die werken net als DEMO met ontologieën. Het is geen BPMS, geen BRMS, nee het is een kennis-ondersteunende tool. Ze zijn heel goed in het snel opnemen en structureren van kennis op basis van ontologieën, passen daarop Rules toe, en gebruiken de kennis vervolgens in processen. Ze hebben echter geen bestu-

Aanpassingsvermogen

Sinds enige tijd is men er in de geneeskunde van overtuigd dat, naast bloeddruk, temperatuur, hartslag en dergelijke, de *hartslagvariabiliteit* vele malen belangrijker is, stelt Kerremans. “En wat is dat? Dat is het proces! De een heeft een hartslag van 66, de ander van 58. Is de ene mens na die meting per definitie gezonder dan de ander? Nee. De hartslag is een resultante van een zoeken naar balans in het lichaam. Bovendien kan die 66 een regelmatig staccato patroon zijn, terwijl de 58 een variërend patroon heeft. Is het een beter dan het ander? De meeste mensen zullen zeggen dat een regelmatig staccato patroon beter is. Maar dat is totaal fout. Die redentatie hebben we ook in process management: alles zo strak mogelijk met zo weinig mogelijk ruimte voor variatie. Met als gevolg: minder flexibiliteit, minder adaptiviteit. Je hebt geen aanpassingsvermogen meer. En het is bewezen: als je wel aanpassingsvermogen hebt, dan heb je bij een hartaanval een acht keer grotere kans om te overleven.”

ringslaag. Die heeft VisionWaves wel en beide partijen hebben elkaar dan ook opgezocht. Leveranciers zoals Nimbus en Business Genetics zitten een heel eind op de goede weg; ook ARIS zit heel ver, al stellen ze nog steeds de processen heel erg centraal.”

Volgens Kerremans zal Integraal Performance Management zich ontwikkelen vanuit drie hoeken. Ten eerste vanuit de BI, omdat de daar gebruikte technologie en technieken absoluut noodzakelijk zijn. “Ten tweede vanuit de tools voor Enterprise Architecture die zich bewegen naar Business Architecture. En als derde de BPA-tools, voor Business Process Analysis, die ook die kant op gaan. Een vendor als Salamander loopt daarin voorop, er is ARIS natuurlijk, en VisionWaves. En vergeet de mega-vendors niet, zoals Microsoft, IBM, SAP en Oracle, die nu ook al 75 procent van de IT-markt in handen hebben. Daar zal ongetwijfeld iets vandaan komen.”

“Vroeger hadden we voor de integratie iemand zoals een Operations Manager, die de lijnen bij elkaar bracht en wiens enige taak het was om zaken op elkaar af te stemmen, vanuit een onderbuikgevoel, vanuit ervaring. Die zien we helaas nergens meer. Tijdens een van mijn presentaties wees wijlen Leo Hermans mij daarop, door te vragen wie die holistische view gaat bewaken, wie die integratietaken van de vroegere Operations Manager gaat overnemen. Hij deed zelf de suggestie Business Engineer. Ik kan me daar volledig in vinden,” besluit Marc Kerremans.

Hans Lambou is hoofdredacteur van Business Process Magazine.