

*Stappenplan voor de opzet en inrichting
van performance management*

Doordacht prestaties



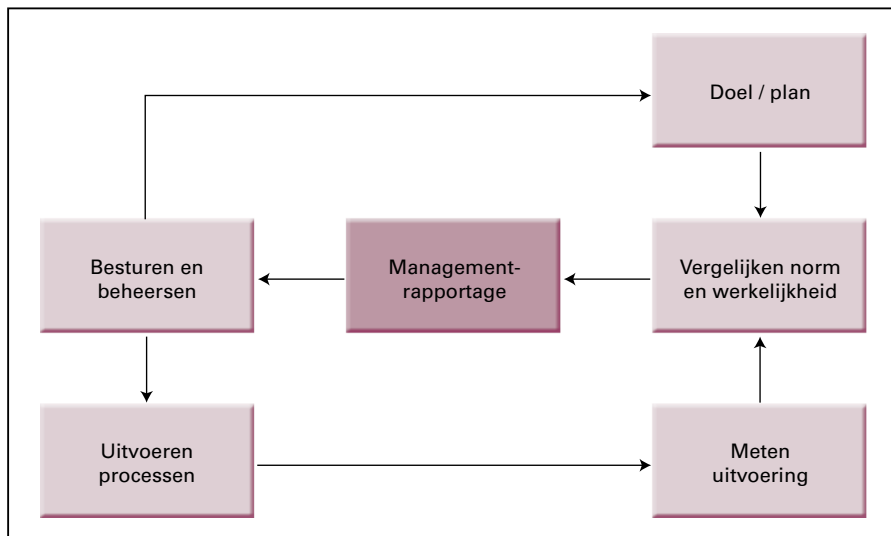
sturen

In de afgelopen jaren is er veel geschreven over het nut en de noodzaak van het invoeren van prestatie management in organisaties. Tal van mogelijke technieken en geautomatiseerde oplossingen zijn inmiddels de revue gepasseerd. Al deze artikelen hebben één ding gemeen: ze geven nooit aan hoe een onderneming te werk moet gaan om een werkend geheel te krijgen. Jan van Kuijk schetst in zijn artikel wél een concreet en toepasbaar stappenplan. Hoe zetten we een doordacht systeem voor performance management op in onze organisatie?

Illustratie: Leon van Leeuwen

Jan van Kuijk





Afbeelding 1. De plaats van een managementrapportage in het besturingsmodel.

De afgelopen jaren hebben diverse methoden en technieken het daglicht gezien waarmee de prestaties van een organisatie zijn te meten en in kaart kunnen worden gebracht. De basisgedachte van al deze methoden en technieken is het meten van de prestaties van een organisatie (performance), waarna sturing op deze prestaties mogelijk wordt (management). Hiermee is een vorm van meting en sturing geïntroduceerd die niet alleen aan de hand van financiële kengetallen (voortkomend uit de klassieke sturing) plaatsvindt, maar ook aan de hand van niet-financiële kengetallen. Tevens heeft men de afgelopen tijd nadruk gelegd op de onderlinge samenhang tussen alle kengetallen (indicatoren genoemd). Hieruit is de basisgedachte ontstaan van wat we nu 'performance management' noemen.

Het bekendste model gebaseerd op de grondgedachte van performance management, ofwel prestatiesturing, is de balanced scorecard van Kaplan en Norton. Voor een omschrijving van wat de balanced scorecard inhoudt, zijn in de literatuur vele definities verschenen die steeds weer de klemtoon op een ander deel van de theorie leggen. In het onderstaande is geprobeerd

om, door middel van het samenvoegen van meerdere definities, tot één allesomvattende definitie te komen:

De balanced scorecard is een meet- en verbetersysteem dat zich richt op het vertalen van strategie naar concrete actie. De actiecomponent maakt expliciet deel uit van de methode. Door middel van een set van samenhangende financiële en niet-financiële indicatoren wordt inzicht gegeven in het behalen van een aantal

Het implementeren van CPM is een complexe aangelegenheid

kwantitatieve en kwalitatieve doelstellingen. Deze doelstellingen zijn gebaseerd op de kritieke succesfactoren voor het realiseren van de vastgestelde strategie.

Wat is CPM?

CPM staat voor Corporate Performance Management en kunnen we zien als een verzamelnaam of paraplu voor alle methoden, technieken

en systemen die binnen een organisatie een rol spelen in de managementinformatievoorziening gebaseerd op performance management.

CPM is erop gericht om de grote hoeveelheden data die in een organisatie aanwezig is op een eenduidige wijze te verzamelen en te verwerken tot managementinformatie. De aldus verkregen informatie wordt, afhankelijk van de competentie van een medewerker, al dan niet in een dashboard getoond. Synoniemen van Corporate Performance Management zijn begrippen als Enterprise Performance Management en Business Performance Management.

De wereld tussen willen en hebben

Het willen 'hebben' van (corporate) performance management betekent nog geenszins dat het hebben ervan binnen handbereik ligt. Integendeel, afbeelding 1 laat de centrale plek zien die managementinformatie in het besturingsmodel van een organisatie heeft. Hieruit kunnen we afleiden dat het implementeren van performance management een complexe aangelegenheid is. Enerzijds zullen doelstellingen en meetgegevens moeten worden aangepast, anderzijds wordt aan de hand van de afbeelding duidelijk hoe direct managementinformatie van invloed is (of zou moeten zijn) op de wijze van besturen en beheersen van een organisatie.

Performance management vraagt een omslag van de wijze waarop de managementinformatievoorziening wordt vormgegeven en een verandering van de besturing van de organisatie. Twee vrij ingewikkelde kwesties die uitsluitend planmatig en door middel van een goed geregisseerd stappenplan zijn aan te pakken.

Stappenplan

Uit het voorgaande blijkt dat de introductie van corporate performance

management meer is dan het invoeren van een nieuwe aanpak voor managementinformatie. We kunnen het wel degelijk als een organisatieverandering betitelen. Een verandering die een grote impact heeft op mensen, processen en systemen in de gehele organisatie.

Een stappenplan voor de invoering van (corporate) performance management zou de volgende activiteiten moeten omvatten:

1. Inzicht in missie en strategie;
2. Kritieke succesfactoren vaststellen;
3. Inzicht in de bedrijfsprocessen;
4. Benoemen van prestatie-indicatoren;
5. Inzicht in haalbaarheid van de prestatie-indicatoren;
6. Normstelling;
7. Vaststellen rapportagevormen;
8. Inrichten van de geautomatiseerde ondersteuning;
9. Introductie en opleiding.

De logische samenhang tussen deze stappen is in afbeelding 2 te zien. Duidelijk zichtbaar zijn de parallele stappen vanuit de strategie van de organisatie en vanuit de processen. Deze parallelactiviteiten komen samen in stap 4 ('benoemen van de prestatie-indicatoren'). De werkzaamheden en het doel van iedere stap worden hierna uitgewerkt.

Stap 1. Inzicht in missie en strategie

In de allereerste plaats is het belangrijk om de strategie van de organisatie te kennen. De theorie van performance management zegt immers dat strategie moet worden vertaald naar concrete actie. De organisatie zal haar strategie in helder geformuleerde strategische doelen moeten omzetten. Hiermee voorkomt men dat een project start met een ongelijke visie op waar de organisatie over enkele jaren moet staan. De uitgangssituatie moet voor alle betrokkenen dezelfde zijn, zonder interpretatieverschillen.

Indien een organisatie nog géén strategie heeft ontwikkeld, kan het uitvoeren van een SWOT-analyse van de organisatie zelf (strengths, weaknesses, opportunities en threats ofwel sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen) een uitkomst bieden. Hiermee verzamelt men informatie die het ontwikkelen van een strategie kan vereenvoudigen.

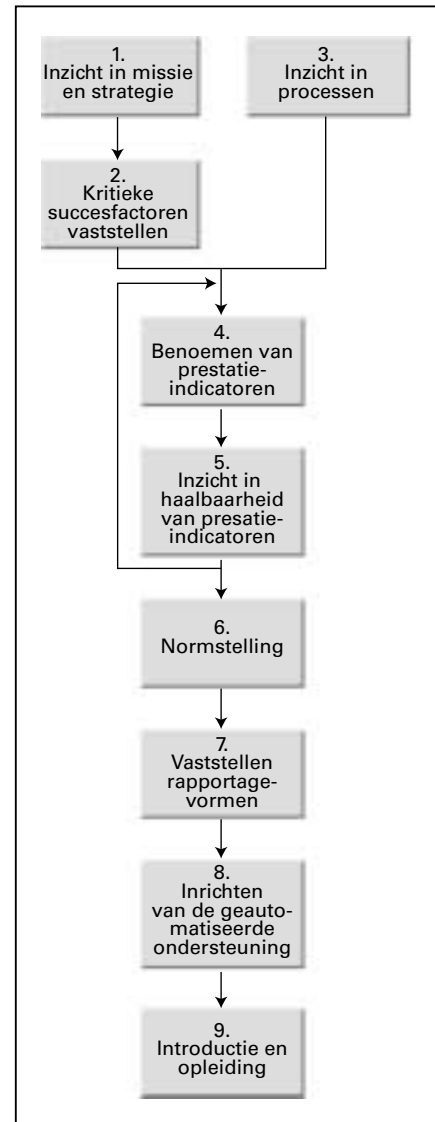
Stap 2. Kritieke succesfactoren vaststellen

De theorie zegt dat kritieke succesfactoren (KSF) factoren zijn die voor het succes van de organisatie van doorslaggevende betekenis zijn. Met 'factoren' bedoelen we die karakteristieken die het succes van de organisatie bepalen. De organisatie stelt zichzelf daarmee de retorische vraag: "Waarom zijn wij succesvol?"; ofwel: "Waarom koopt de klant nu juist bij ons?". Het antwoord ligt voor iedere organisatie volstrekt anders. Is het bij de ene de ongebreidelde en grenzeloze service, dan is het bij de ander de zeer specifieke productkenmerken of de zéér vriendelijke en goedlachse verkopers.

Het zijn de kritieke succesfactoren die permanente aandacht van het management behoren te genieten en die door middel van prestatie-indicatoren permanent bewaakt moeten worden. Indien de prestatie-indicatoren immers correct in lijn zijn geformuleerd met de strategie, dan zullen de strategische doelstellingen worden gehaald zodra de prestatie-indicatoren positieve signalen afgeven.

Stap 3. Inzicht in de bedrijfsprocessen

De procesgang binnen de organisatie is sterk bepalend voor de bijdrage die aan de kritieke succesfactoren wordt geleverd. Anders gezegd: de processen moeten zodanig worden ingericht dan wel veranderd dat deze een optimale ondersteuning geven van de kri-

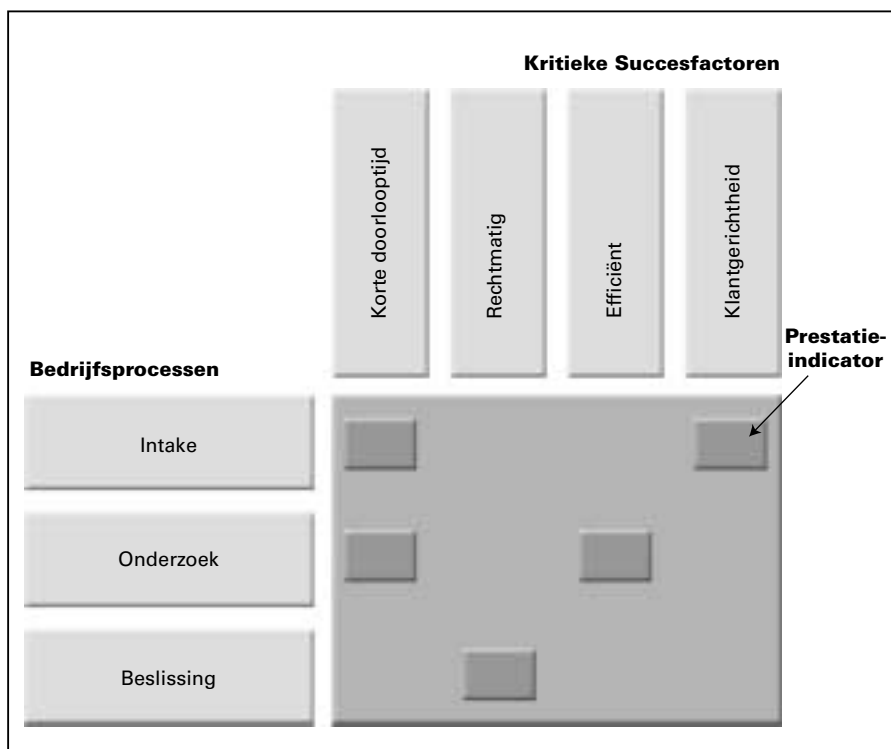


Afbeelding 2. Stappenplan voor de invoering van (corporate) performance management.

ieke succesfactoren. Stap 3 brengt in beeld welke processen er binnen de organisatie zijn te onderkennen en hoe de procesgang is ingericht. Vaak is binnen een organisatie al basismateriaal aanwezig in de vorm van een kwaliteitshandboek of een beschreven administratieve organisatie.

Stap 4. Benoemen van prestatie-indicatoren

Bij het benoemen van de prestatie-indicatoren komen de stromen vanuit de strategie en vanuit de processen samen. Enerzijds is dan bekend welke kant de organisatie op wil (de



Afbeelding 3. Het benoemen van prestatie-indicatoren.

strategie) en wat belangrijk is om daarin succesvol te kunnen zijn (de kritieke succesfactoren), anderzijds zijn de processen bekend.

In stap 4, het benoemen van prestatie-indicatoren, maakt de organisatie een matrix van bedrijfsprocessen en kritieke succesfactoren. Indien een proces een kritieke succesfactor ondersteunt zal hiervoor een prestatie-indicator worden benoemd teneinde de prestatie in het proces te kunnen meten. Afbeelding 3 laat dit duidelijk zien.

Stap 5. Inzicht in haalbaarheid van prestatie-indicatoren

Of de in stap 4 gevonden prestatie-indicatoren bruikbaar zijn en daadwerkelijk zijn op te leveren door de organisatie, moet nader worden onderzocht. De prestatie-indicatoren moeten immers betrouwbaar zijn en zonder al te veel moeite uit de bestaande systemen en processen kunnen worden opgeleverd. Men stelt dan ook wel eens dat prestatie-indicatoren 'SMART' moeten zijn, waar-

bij de letters van deze afkorting staan voor specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden.

In deze fase kunnen voorstellen tot het aanpassen van processen of registraties naar voren komen. Als deze aanpassingen niet kunnen of niet gewenst zijn, dan zal men moe-

Fase 7 en 8 worden vaak onterecht tegelijk uitgevoerd

ten zoeken naar een andere indicator. In het laatste geval moet worden teruggegaan naar stap 4. Het eindresultaat van deze stap is dat de goede en bruikbare prestatie-indicatoren zijn vastgesteld.

Stap 6. Normstelling

Prestatie-indicatoren zeggen niets als er geen normen zijn gesteld. Er zal een duidelijke definitie moeten wor-

den opgesteld wanneer een meetwaarde als 'goed', 'matig' of 'slecht' beoordeeld kan worden. Aan de hand van historische cijfers en/of redelijke inschattingen zullen deze normen initieel gesteld moeten worden. Vervolgens zal men bij iedere meting van de betreffende waarde moeten evalueren of de norm versus de werkelijkheid een aannemelijke verhouding heeft. De ervaring leert dat er minstens een jaar verstrijkt voordat alle normen definitief zijn vast te stellen.

Stap 7. Vaststellen rapportagevormen

Er bestaat in deze fase vaak de neiging om zeer oplossingsgericht te werk te gaan en de fasen 7 (vaststellen rapportagevorm) en 8 (inrichten van de geautomatiseerde ondersteuning) met elkaar te vermengen. Dat is een ongewenste samenvoeging van activiteiten. In deze fase wordt gekeken wát gecommuniceerd gaat worden aan medewerkers. In de volgende fase komt de hóe-vraag aan de orde. De frequentie van de rapportage, de vertrouwelijkheid van bepaalde gegevenselementen en het aggregatieniveau van de informatie zijn enkele andere aspecten die tijdens het vaststellen van de rapportagevorm aan de orde moet komen. Kortom: in deze fase zal een organisatie moeten bepalen welke informatie aan welke medewerker zal worden getoond, los van de wijze waarop deze informatie zal worden verstrekt.

Van belang in deze fase is onder meer om de beïnvloedbaarheid goed in de gaten te houden. Het heeft geen zin om een indicator te tonen die door de ontvanger niet kan worden beïnvloed. Ook de relevantie van de informatie speelt een rol. Indicatoren die niet relevant zijn voor het functioneren van een bepaalde medewerker werken eerder verstoring dan verhelderend. Deze goedbedoelde verstreking van materiaal zal óf leiden

Geautomatiseerde ondersteuning

Performance management is absoluut ondenkbaar zonder geautomatiseerde ondersteuning. De hoeveelheid data die moet worden verwerkt en vervolgens conform een strikte competentietabel moet worden gedistribueerd binnen een zeer korte tijd is handmatig niet te volbrengen. De organisaties die performance management gaan introduceren gaan vrijwel onmiddellijk op zoek naar programmatuur om hun plannen vorm te geven. Een stap die eigenlijk goed getimed moet worden (zie ook het stappenplan in dit artikel). Immers: wordt een pakket té vroeg aangeschaft, dan zijn de eisen en wensen nog niet echt duidelijk bekend. Wordt het te laat aangeschaft dan ligt de pakketselectie onmiddellijk op het kritieke pad.

Zonder in detail in te gaan op de inhoud van de stappen, noemen we de mogelijke stappen van een pakketselectietraject: opstellen van eisen en wensen programma, bepalen van kritieke functionele kenmerken en opstellen van een shortlist, organiseren van demonstraties, aanvragen van offertes aan de hand van een eisen- en wensenlijst, organiseren van een workshop, onderhandeling en het opzetten van een implementatieplan.

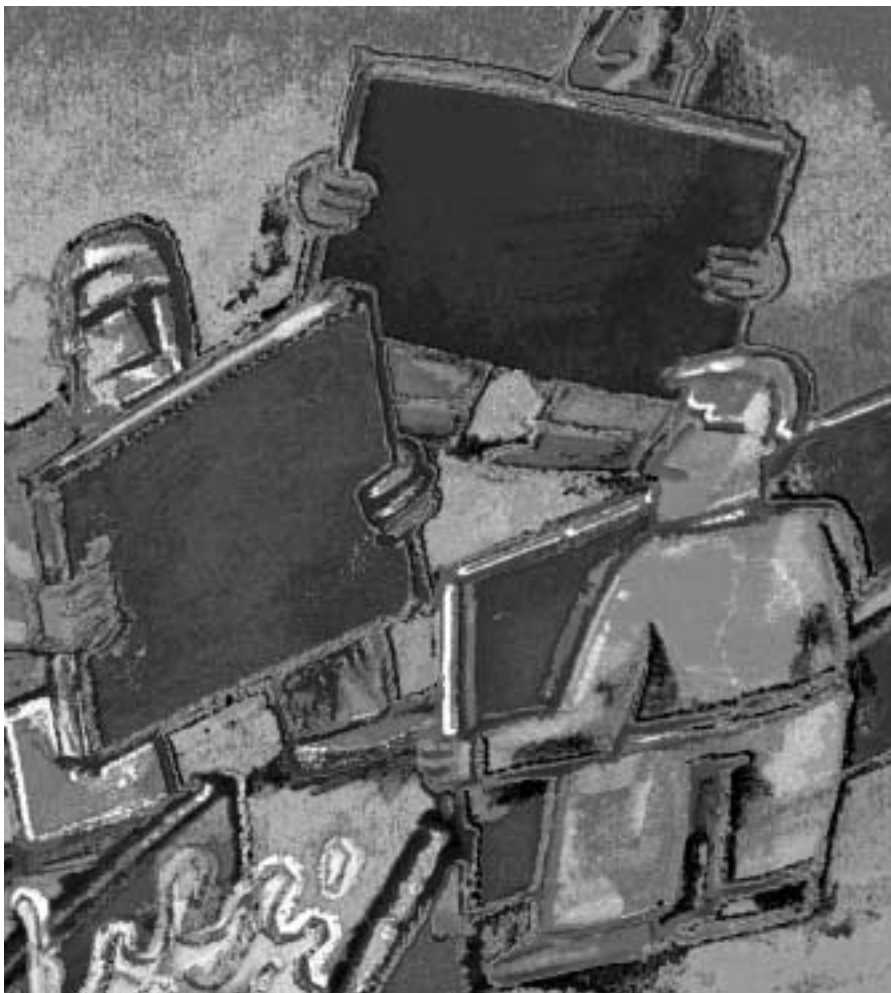
Moraal van het verhaal is dat het pakketselectietraject, met zijn eigen fasering, nauwgezet moet worden geïntegreerd in het stappenplan van de inrichting van performance management. Een hulpmiddel bij het selectietraject kan het onderzoek van Boreas Consultancy¹ zijn. Deze organisatie onderzocht de pak-

kettenmarkt en bracht daarover een rapportage uit die duidelijkheid probeert te scheppen in de markt voor performance management-toepassingen. Het onderzoek startte met een brede marktorientatie van mogelijke pakketten of modules met het doel een zo volledig mogelijke lijst samen te stellen. De speurtocht leverde een lijst op met 52 pakket-

ten. Van 39 van de 52 pakketten werd een Nederlandse vertegenwoordiging gevonden. Voor enkele pakketten werden zelfs meer vertegenwoordigingen gevonden. Uiteindelijk namen 29 leveranciers deel aan het onderzoek. In de tabel in dit kader zijn de leveranciers, hun pakketten en de opgegeven doelgroepen opgenomen.

Leverancier	Pakket	Doelgroep
Actino	Performance Plus TM	Grotere organisaties: 50 - 50.000 medewerkers.
Allshare	Comshare MPC	CFO, (groep-)controller, accountant, business analyst, hoofd F&C, budgethouders.
ASP Consulting	PB Views	Grote ondernemingen en multinationals (pakket wordt ook door KMO's gebruikt).
Brio	Brio Performance Suite	Organisaties die de performance willen verbeteren door het op lijn brengen van de middelen, de mensen en de informatie.
Business Objects	Business Objects	Iedereen die binnen een organisatie informatie nodig heeft.
Cognos	Cognos series 7	Op beslissers, kenniswerkers en alle andere medewerkers die performance management, rapportage en analyse gebruiken.
Columbus	Axapta	Op het management van sales, marketing, financieel en logistiek van bedrijven in het MKB en daarboven zowel nationaal als internationaal.
CorVu	CorBusiness, CorStrategy	MKB en daarboven, zowel nationaal als internationaal.
EBM Solutions	SP Impact Balanced Scorecard SP Impact Performance Management	Bedrijven die overwegen een balanced scorecard project te automatiseren en/of geïnteresseerd zijn in performance managementoplossingen.
EFM	Bizzscore	kleine decentraal georganiseerde organisaties, MKB +, (semi-)overheid en consultants.
Hyperion	Hyperion Performance Scorecard	Grotere organisaties die strategie willen vastleggen, communiceren en de uitvoering daarvan willen monitoren.
Inception	Het ManageMent Systeem	Van eenmanszaak tot en met multinationals. Bedrijven van willekeurige grootte hebben baat bij het MMS.
Inforay	Inforay Suite	CFO, CIO, business managers, primarily multi-location.
MicroStrategy	MicroStrategy Suite	Sales, marketing, finance en logistiek.
NCCW-CASA	BISness Info	Management.
Newbase	Newbase	Projecten organisaties productie, bedrijven.
Nexance	Nexance Performance Management	Geen opgave.
PreSoft	Presoft	Bedrijven met minimaal 1 managementlaag tussen directie en uitvoerenden.
Profit-1st	Profit-1st Business Intelligence Suite	Profit-organisaties groter dan 50 medewerkers.
SAS	SAS Strategic Performance Management	Grotere organisaties die strategie willen vastleggen, communiceren en de uitvoering daarvan willen monitoren.
ShowBusiness	Action Driven Balanced Scorecard	(Middel)grote bedrijven met aandacht voor BSC of andere performance management methodologieën.
SIMPEL Systems	SIMPEL Scorecard	Midden vanaf zo'n 100 medewerkers tot het grootbedrijf.
Synaxion	Synaxion Suite	Dankzij de productdifferentiatie kunnen wij het gehele marktsegment nauwkeurig bedienen.
Tadis	CorVu	CorVu is doelgroeponafhankelijk.
Temtec	Executive Scorecard	Groot en top van MKB.
Ten Solutions	Professional Planner	Controllers, financieel-, algemeen-, sales-management.
The Vision Web	Scorecard.nl	Middelgrote en grote ondernemingen.
TRAG consultants	QPR Scorecard	Alle bedrijven en overheidsinstellingen.
UCC	Balanced Scorecard	Hoger management.

Leveranciers van performance managementtoepassingen. Bron: Boreas Consultancy management consultants, december 2002.



tot irritatie bij de betrokken medewerker óf tot ongewenste uitbreiding van de eigen functie.

Stap 8. Inrichten van geautomatiseerde ondersteuning

Managementinformatie kan op zeer uiteenlopende wijzen worden gerapporteerd en gepresenteerd. Vanuit de basisgedachte van corporate performance management, het op eenduidige wijze verzamelen en verwerken van data tot managementinformatie, ligt het voor de hand dat geautomatiseerde ondersteuning een onmisbare schakel is. Dat wil nog niet zeggen dat de informatie ook altijd elektronisch moet worden aangeboden aan de medewerkers. Het is zeer wel denkbaar dat bepaalde delen op papier en andere delen via het beeldscherm wordt aangeboden. Bij de

laatste vorm van aanbieden kan men vervolgens kiezen voor een pull- of pushstrategie. De informatie wordt dan op verzoek van de gebruiker getoond (pull-strategie) of de gebruiker

wordt er ongevraagd mee geconfronteerd (push-strategie).

Stap 9. Introductie en opleiding

Doordat de informatievoorziening verandert (veel gebruikers zullen in eerste instantie het gevoel hebben dat ze veel minder informatie krijgen dan voorheen) zal een uitvoerig intro-

ductie- en opleidingstraject noodzakelijk zijn. Niet alleen de introductie van de informatie die verstrekt gaat worden, maar zeker ook de filosofie waarom juist deze informatie wordt gegeven, zal onontbeerlijk zijn.

De slotfase

Corporate performance management kan worden gezien als de slotfase van een langdurig proces. Het consolideert alle methoden, technieken en systemen die binnen een organisatie een rol spelen in de managementinformatievoorziening gebaseerd op performance management. Het is daarmee ook een complex proces omdat alle facetten van de organisatie worden geraakt, waardoor het hanteren van een verregaande planmatige aanpak onontbeerlijk is. Een stappenplan zoals in dit artikel beschreven kan hierbij een nuttig hulpmiddel zijn, maar het blijft altijd van belang om de specifieke situatie goed in ogenschouw te nemen en op een op die situatie toegespitst plan van aanpak te maken.



Literatuur

1. 'Performance Management - de softwarepakketten nader onderzocht' door J.J.M. van Kuijk (ISBN 90-807600-1-3) en uitgegeven door Boreas Consultancy management consultants (www.boreas.nl).

CPM is de slotfase van een langdurig proces

Jan van Kuijk

Jan van Kuijk (j.v.kuijk@boreas.nl) is werkzaam als zelfstandig adviseur binnen Boreas Consultancy management consultants.