

Corporate Performance Management brengt kwaliteits- en businessmanager bij elkaar

Waar de
kwaliteitsmanager en de **m**
elkaar ontmoeten



Illustratie: Leon van Leeuwen

Het zal voor de meeste kwaliteitsmanagers geen onbekend gegeven zijn dat het management niet de hele dag zit te denken aan interne audits, non-conformities, wijzigingen in een procedure of klanttevredenheidsmetingen. Veel managers zullen het op hun beurt normaal vinden dat de kwaliteitsmanager zich niet constant bezighoudt met het rendement van het bedrijf, het behalen van strategische doelen of het opstellen van kostenreductieprogramma's. Helaas vormt dit een prima voedingsbodem voor veel onbegrip. De manager begint kritische vragen te stellen aan de kwaliteitsmanager wat zijn toegevoegde waarde is en wat zijn acties opleveren, terwijl de kwaliteitsmanager vindt dat de manager de directiebeoordeling eerst maar eens moet uitvoeren volgens de ISO 9001:2000-norm op een moment dat niet alle plannen al ontwikkeld zijn. De scheidslijnen lijken scherp maar toch willen beiden hetzelfde!

Rob van de Coevering



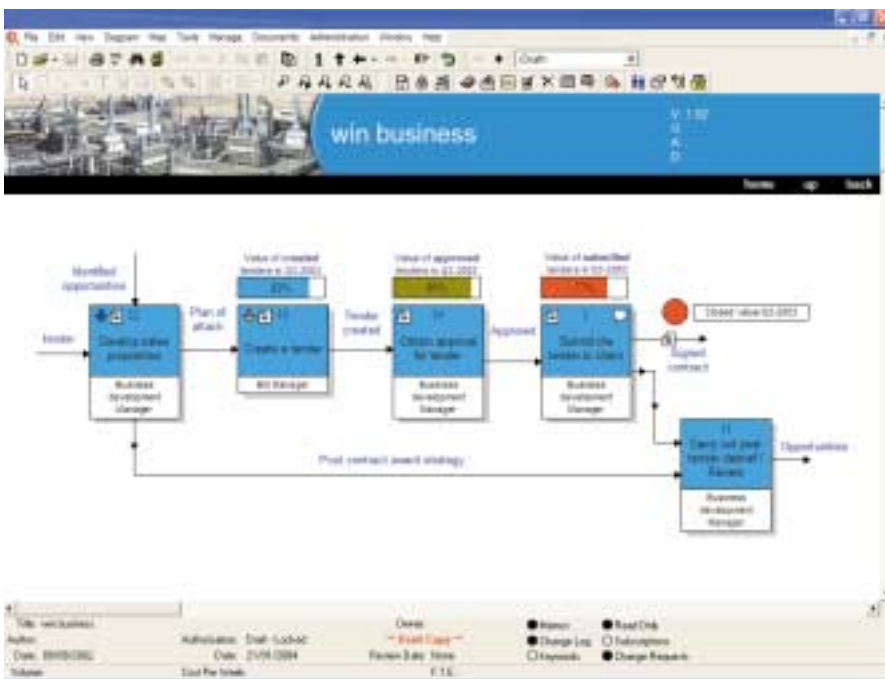
De norm voor kwaliteitsmanagement-systemen, ISO 9001:2000, is gebaseerd op een achttal managementprincipes. Deze principes zijn: klantgerichtheid, leiderschap, betrokkenheid van medewerkers, systematische benadering van het managen, continu verbeteren volgens de plan-do-check-act-cyclus, besluitvorming op basis van feiten, een win-win-relatie met leveranciers en tot slot een procesmatige benadering. Uiteindelijk zijn deze acht managementprincipes vertaald naar de ISO-norm. Deze algemene norm voor kwaliteitsmanagementsystemen is toepasbaar op alle organisaties, ongeacht het soort organisatie, omvang of het geleverde product.

In dit artikel gaan we nader in op één van de acht managementprincipes, namelijk het managen op basis van feiten. Dit klinkt eenvoudiger dan het in de praktijk is. Veel mensen reageren meer op basis van hun 'onderbuikgevoel' dan op rationele, correcte en tijdig aangeleverde informatie. De norm ISO 9001:2000 heeft daarom twee managementprincipes

bij elkaar gebracht: procesmatige benaderingen en management op basis van feiten. Dit heeft geresulteerd in een aantal eisen die de norm stelt aan de bedrijfsprocessen van een organisatie. Het komt erop neer dat de prestaties van processen (feitelijk) gemeten moeten worden, dat de processen op effectiviteit en efficiency moeten worden beoordeeld en dat ze waar mogelijk naar nog hogere prestaties moeten worden gebracht. Kortom, de processen moeten worden bestuurd. De algemene benaming voor het sturen van processen op basis van feedback is procesmanagement. Procesmanagement is op papier echter iets anders dan in de praktijk. Het is ook een managementmethodiek, een wijze van denken. Als het management deze denkwijze niet bezit, dan komt er van procesmanagement weinig meer terecht dan het opstellen van een A4-tje met daarop een kale procesbeschrijving, die vervolgens in de onderste lade van het bureau belandt. Helaas heeft al menig certificatie-auditor dit mogen ervaren.

De businessmanagementprincipes

Het (business-)management wil graag over informatie beschikken op grond waarvan men beslissingen kan nemen. Men wil bijvoorbeeld weten hoe de eigen afdeling, de medewerker, het gehele bedrijf of een andere afdeling functioneert en of er nog wel voldoende klanten terugkomen en betalen. Dit zijn ook prestaties van de organisatie, alleen komt de behoefte aan het verzamelen van deze gegevens niet voort vanuit een ISO-norm, maar vanuit de behoefte van het management. Het management heeft geleerd (al dan niet in de praktijk) dat besluitvorming een lastig vraagstuk kan zijn. Managers moeten dan ook rekening houden met het feit dat er verschillende soorten problemen zijn zoals routine versus non-routine problemen, eenvoudige versus ingewikkelde problemen, zekerheid versus onzekerheid en gelijke versus tegenstrijdige belangen¹. Sommige besluiten kunnen verstrekkende gevolgen hebben op korte of lange termijn, andere besluiten hebben wellicht minder impact op de organisatie. De manager heeft als taak om het proces van organiseren en leidinggeven zo effectief mogelijk uit te voeren om de gekozen doelstellingen te behalen. Dit kan worden gezien als een continu proces. Het werken volgens een vastgesteld beleid en tactische plannen leidt ertoe dat er continu besluiten moeten worden genomen. Het gaat primair om sturen, controleren en bijsturen. Kortom, men zit aan het stuur en men moet tijdig kunnen reageren op signalen en de best mogelijke beslissing nemen. Besluitvorming zou een rationeel proces moeten zijn: men moet er constant aan werken om tegen de minste inspanning of kosten het maximum aan opbrengsten te krijgen. Dit laatste leidt vaak tot een voornamelijk financiële aansturing. Sturing vindt dan plaats op basis van de financiële prestaties. Het opstellen van budget-



Koppeling van prestatie-indicatoren aan een procesmodel.

ten en het bijsturen op basis van overschrijding van deze budgetten zal menigeeen niet onbekend voorkomen. Organisaties worden dan ook vaak traditioneel bestuurd op basis van voornamelijk financiële informatie.

Informatieverwerking

Het mag duidelijk zijn dat het goed verwerken van informatie van essentieel belang is om de juiste beslissingen op basis van feiten te realiseren. Uiteraard heeft de ICT-sector daar oplossingen voor ontwikkeld. De enorme toename aan informatieverwerkende systemen zal de meesten onder ons dan ook niet zijn ontgaan. Zo is de opkomst van datawarehouses in de tweede helft van de jaren tachtig te danken aan het gedachtegoed dat alle informatie in de organisatie in een groot 'magazijn' moet worden opgeslagen. Vervolgens kunnen dan met slimme hulpmiddelen analyses op deze informatie los worden gelaten. Met behulp van deze informatie zijn dan bijvoorbeeld verkoopanalyses mogelijk. Het doel van datawarehousing is om beter gebruik te maken van de binnen de organisatie aanwezige informatie, met name als deze (zoals zo vaak) niet centraal is opgeslagen. De ICT-leveranciers zijn hier nog verder op ingesprongen en hebben inmiddels business intelligence-tools ontwikkeld: software die uit deze informatiemagazijnen op een slimme manier deel informatie onttrekt en presenteert. Deze tools zijn echter alleen ondersteunend aan het eerder beschreven besluitvormingsproces. De manager moet nog altijd zelf de beslissingen nemen, niet het informatiesysteem. BI-tools bieden eerder een oplossing voor een informatielogistiek probleem ("zorg dat informatie van A naar B gaat op een bepaald tijdstip"). Het blijkt dat deze systemen meestal niet worden gebruikt voor de uitvoering van de gekozen strategie. Hoe 'intelligent' zijn deze tools dan?

CPM-software

De specifieke problematiek van de kwaliteitsmanager en die van de businessmanager hebben softwareontwikkelaars ertoe aangezet oplossingen te bedenken. Zo heeft de kwaliteitsmanager software ter beschikking gekregen om kwaliteitshandboeken digitaal op te zetten, te onderhouden en te communiceren in de organisatie. Door de herziening van de norm ISO 9001:2000 is er ook meer belangstelling voor software die processen beschrijft. Processen kan men dan beschrijven op activiteitsniveau, op basis van het blackbox-principe of in combinatie, waarbij verschillende procesniveaus binnen een organisatie worden onderscheiden. Helaas leidt het gebruik van deze software in de praktijk vaak tot stapels statische procesbeschrijvingen die niet tot leven kunnen worden gewekt. Ook voor het businessmanagement is software ontwikkeld om meer zicht te krijgen op de prestaties van de onderneming. Software ondersteunt het businessmanagement bij het leveren van managementinformatie. Balanced scorecard-software, intelligente rapportagetools, business intelligence-software, performance management-software zijn voorbeelden van software voor het businessmanagement.

In dit artikel wordt aangegeven waar de kwaliteitsmanager de businessmanager ontmoet, namelijk op het snijvlak van processen en prestatie management. De grote uitdaging van de softwareleveranciers is om te komen met een oplossing voor deze integratie. Deze software is dan echt in staat om invulling te geven aan het be-

grip Corporate Performance Management (CPM). P. Geelen² hanteert in zijn boek "Corporate Performance Management" de volgende definitie: "CPM beheerst de uitvoering van de strategie van de onderneming, op een zodanige wijze dat continu verbeteren wordt gestimuleerd en pro-actief kan worden bijgestuurd, waardoor de onderneming op een duurzame wijze waarde creëert". Er zijn meerdere definities in omloop die allemaal neerkomen op de constatering dat alleen informatie niet voldoende is. De organisatie moet weten wat de bron van een eventuele afwijking is en op basis daarvan de juiste beslissing nemen.

Enkele softwareleveranciers hebben ingezien dat CPM meer is dan het beschrijven van processen, het opzetten van een scorecard of het praten over verbetering. Zij hebben prestatie metingen direct 'live' gekoppeld aan de procesmodellen. Als bijvoorbeeld de prestatie meting onder een bepaalde grenswaarde komt, kan een organisatie door deze koppelingen snel inzoomen op de oorzaak ervan. Bovendien kan dan ook worden voldaan aan normen en wetgeving, kunnen analyses van processen plaatsvinden en wordt ondersteuning geboden bij het vaststellen en beheersen van risico's (zie ook de afbeelding in dit artikel).

De ICT-markt voor CPM is nog in ontwikkeling. Het aantal producten is al enorm en toont een grote diversiteit³. De komende jaren zal ook deze markt meer volwassen worden en zullen de aangeboden applicaties steeds beter aan de vraag van de organisaties voldoen.

Corporate Performance Management

Organisaties hebben juist behoefte aan het kunnen uitvoeren van de gekozen strategie. Als het besluitvormingsproces is gebaseerd op informatie die aangeeft in hoeverre de strategie wordt uitgevoerd, is er sprake van Corporate Performance Management (CPM, zie ook kader 'CPM-software'). CPM integreert strategische stuurinformatie en acties in het ritme van de prestatie-managementprocessen, waarbij ICT optimaal wordt benut². Het gaat dan niet alleen om financiële resultaten maar ook om prestaties als reactietijden op offertes, doorlooptijd productontwikkeling en bezettingsgraden. Een aantal bedrijven maakt voor het uitvoeren van de gekozen strategie gebruik van bijvoorbeeld het EFQM-model of de balanced scorecard. De praktijk leert dat dit geen eenvoudige zaak is. Het komt dan ook voor dat de balans bij prestatiemeting nog te veel overheelt naar meting van de financiële resultaten omdat organisaties er vaak op zijn ingericht dat deze tijdig voorhanden zijn. Er verstrijkt dan te veel tijd totdat de 'andere' resultaten er zijn, waardoor de waarde van deze informatie bij het management afneemt.

Uitvoering van de strategie

Om de strategie uit te kunnen voeren is het noodzakelijk dat de doelen helder zijn, evenals de kritische succesfactoren die men meet aan de hand van de prestatie-indicatoren. Deze prestatie-indicatoren zijn, zoals de naam ook al aangeeft, indicatoren van bepaalde prestaties. Deze prestaties komen voort uit de bedrijfsprocessen. Het is de output van processen en delen van deze processen. Op dit punt komt de businessmanager in aanraking met de kwaliteitsmanager. Men ontmoet elkaar op het snijvlak van de procesbenadering, het managen op basis van feiten (de presta-

tie-indicatoren) en Corporate Performance Management (zorg dat de strategie wordt uitgevoerd). De manager wil de strategie uitvoeren, houdt daarbij de kritische succesfactoren in de gaten en stuurt op basis van bepaalde prestaties. De kwaliteitsmanager onderhoudt een systematiek waarmee de prestaties van bedrijfsprocessen kunnen worden gemeten, geanalyseerd en verbeterd. Als de kwaliteitsmanager beseft dat het 'verbeteren' van de bedrijfsprocessen eigenlijk betekent dat de prestaties van de bedrijfsprocessen in lijn moeten worden gebracht met de gekozen strategie, is men gezamenlijk bezig met hetzelfde doel. Blijft onverlet dat alleen het management in staat is sturing te geven aan verbetering of verandering van de prestaties van de bedrijfsprocessen in de richting van de gekozen strategie. De kwaliteitsmanager heeft hier een meer ondersteunende rol.

Het resultaat van CPM

Prestaties van de organisatie die zijn gekoppeld aan de bedrijfsprocessen leveren een duidelijk beter bestuurbare organisatie op. Deze aanpak is te vergelijken met de (technische) procesindustrie. Als u bijvoorbeeld benzine produceert en deze niet van voldoende kwaliteit is kunt u achter uw scherm steeds verder in detail inzoomen op het technische proces totdat u weet welk onderdeel van de procesinstallatie niet goed functioneert. Het onderhoudsteam kan dan snel actie ondernemen en het knelpunt wegnemen. Dit gedachtegoed kan door de voortschrijdende technologische ontwikkelingen inmiddels ook worden toegepast op de gehele organisatie, mits het beeld van de bedrijfsprocessen overeenkomt met de werkelijkheid. Zonder ondersteuning van ICT is dit bij een wat omvangrijkere organisatie echter niet meer mogelijk. Als CPM op een juiste wijze wordt toegepast dan zal dit

onder andere resulteren in meer inzicht in de actuele prestaties van de bedrijfsprocessen, een betere besturing van de organisatie en een grotere kans dat de strategische doelen worden gehaald.

Als zowel het businessmanagement en het kwaliteitsmanagement beseffen dat zij overeenkomstige doelen nastreven, zal ook de rol van kwaliteitsmanagement veranderen. Het kwaliteitsmanagement gaat zich dan meer richten op het voldoen aan wetten en regelgeving en normen. Ook kan de kwaliteitsafdeling zich meer gaan opstellen als facilitator van het businessmanagement bij het beter bestuurbaar maken van de organisatie en het behalen van de strategische doelen. Bij het verder invoeren van CPM in de onderneming dient ook de hele organisatie te worden betrokken. Het is immers een veranderingsproces waarmee wordt aangevangen. Veranderingsmanagement is dan ook een niet te onderschatten punt van aandacht. CPM ondersteunt een veranderingsstrategie, maar het invoeren van CPM is op zich ook al een verandering. Ook hierbij is een rol weggelegd voor de kwaliteitsmanager, die het businessmanagement moet ondersteunen bij de veranderingen. Kortom, de kwaliteitsmanager en businessmanager zullen elkaar ongetwijfeld vinden op het snijvlak van processen en prestatie-management.

Literatuur

1. Gedrag in organisaties, Gert Alblas en Ella Wijsman.
2. Corporate Performance Management, Sturen in een dynamische markt, Peter Geelen.
3. Doordacht prestaties sturen, Jan van Kuijk, Business Process Magazine 6 2003.

Rob van de Coevering

Rob van de Coevering is oprichter en directeur van Coevering in Breda.