

Risico's en pijnpunten bij performancemanagement

Optimalisatie meetproces voor continue bijsturing

De praktijk leert ons dat bijna iedere organisatie meetpunten definieert. Bovendien weten we dat deze meetpunten vaak ook worden gerapporteerd. Of het meetsysteem echter ook de basis vormt voor continue bijsturing van de organisatie en of het integraal deel uitmaakt van het managementproces, is een vraag waarop het antwoord al te vaak negatief is gebleken. Peter Willen en Jan Bellaert gaan in dit artikel in op de belangrijkste tekortkomingen van meetmethoden.

Welke problemen zijn er en belangrijker: hoe zijn ze te omzeilen of op te lossen?

Organisaties zetten performancemanagementsystemen in om door de definitie van een aantal meetpunten (key performance indicators) de afwijking van de actuele performance ten opzichte van de doelstellingen op te volgen en bij te sturen. Dit met als uiteindelijk doel het optimaal inzetten van de middelen zodat de missie en visie van de organisatie kan worden gerealiseerd. Het systeem is het stuurbord van de organisatie dat mensen in staat stelt om op de juiste plaats en op het juiste moment in te grijpen om de doelstellingen van de organisatie te kunnen behalen.

In bijna iedere organisatie zijn reeds meetpunten gedefinieerd en bovendien worden deze meetpunten vaak ook gerapporteerd. Helaas vormt het meetsysteem meestal niet de basis voor continue bijsturing van de organisatie en vaak maakt het ook geen integraal deel uit van het managementproces. Dit artikel licht een aantal belangrijke tekortkomingen van

meetsystemen toe, namelijk: meetpunten missen koppeling met de missie en visie van de organisatie (in dit artikel aangeduid als tekortkoming 1), meetpunten worden op niveau van het organogram gedefinieerd in plaats van op het niveau van het proces of de value stream (tekortkoming 2), meetpunten zijn niet geïntegreerd in een resultaatgericht managementproces (doelstellingen definiëren, gebruik deze doelstellingen om op te volgen en te motiveren, analyseer de resultaten tijdig, evalueer medewerkers op basis van deze resultaten, neem maatregelen in geval van afwijkingen) (tekortkoming 3). Andere tekortkomingen die worden behandeld zijn: meetpunten zijn onvoldoende bruikbaar (tekortkoming 4), meetpunten worden niet dynamisch opgevolgd en bieden een te beperkt zicht op de performance van de organisatie (tekortkoming 5) en meetpunten zijn te eenzijdig en vaak gebrekkig afgestemd op de behoeften van de klant (tekortkoming 6).

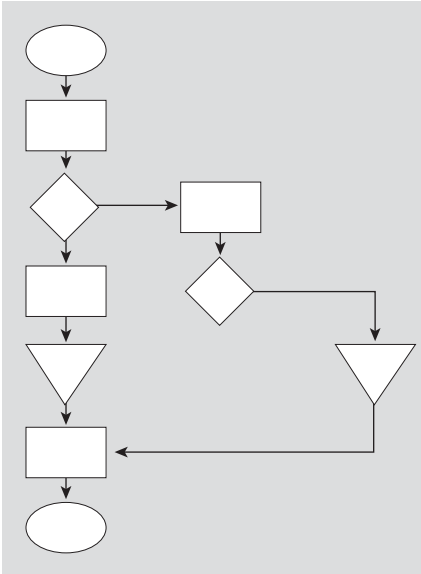
Tekortkoming 1

Meetpunten missen koppeling met de missie en visie van de organisatie. "We kunnen enorm veel statistieken raadplegen, maar het is ons niet altijd duidelijk wat de toegevoegde waarde van deze statistiek is". Als deze uitspraak vaak voorkomt in een organisatie is dat een signaal dat er onvoldoende na is gedacht over de koppeling met de missie en visie van de organisatie. De visie binnen een organisatie zorgt voor duidelijkheid, de strategie legt vast hoe die visie is te realiseren, de processen leggen vast hoe die strategie in de praktijk wordt omgezet. De meetpunten moeten er nu voor waken dat de processen voldoende performant zijn om de strategische doelen te realiseren. Bovendien dienen meetpunten toe te zien op de efficiëntie waarmee deze processen worden uitgevoerd.

Waar kan het dan fout lopen? Er kan geen of een gebrekkig geformuleerde visie zijn, er kan geen strategie zijn of er is geen koppeling tussen de processen en de te realiseren strategie. Als deze problemen zich voordoen, is het onmogelijk om meetpunten, die gekoppeld zijn aan de missie en visie van de onderneming, te definiëren.

Tekortkoming 2

Meetpunten worden op het niveau van het organogram gedefinieerd in plaats van op het niveau van het proces of de value stream. Veel organisaties zijn intussen overtuigd van procesmatig werken en hebben acties ondernomen om elke



Afbeelding 1. Procesmap van een groep producten en diensten.

vorm van hokjesdenken uit de organisatie te bannen. Toch moeten we vaststellen dat nog steeds heel wat meetpunten op het niveau van een dienst of afdeling worden gedefinieerd, zonder hierbij oog te hebben voor het proces. Concreet betekent dit dat iedere afdeling, dienst of unit zijn meetpunten onafhankelijk van elkaar definieert met het risico dat ze contraproductief worden of dat ze geen volledig en dus geïntegreerd beeld geven van de dienstverlening (denk hierbij aan de totale doorlooptijd van een product of dienst).

Zelfs de meetpunten die wel worden gedefinieerd op het niveau van een proces, dienen vaak genuanceerd te worden volgens de typologie van het product of dienst dat door het proces stroomt. Laten we veronderstellen dat we voor het proces uit afbeelding 1 inzicht willen verwerven in de totale doorlooptijd. Afbeelding 2 toont aan dat, indien we ons beperken tot één gemiddelde doorlooptijd, heel wat informatie verloren kan gaan. Daarom kan het zinvol zijn verschillende typologieën van het eindproduct of dienst volgens de te doorlopen stappen te onderscheiden (value streams). Dit betekent dat het proces uit het

voorbeeld is op te splitsen in drie verschillende value streams. Als de meting van de doorlooptijd vervolgens per value stream gebeurt, komt men tot drie gemiddelde waarden die een beter beeld geven van de kwaliteit van de dienstverlening (uitgedrukt in termen van doorlooptijd).

Tekortkoming 3

Meetpunten zijn niet geïntegreerd in een managementproces.

De doelstelling van een meetsysteem is heel vaak duidelijk voor de directie en daar stopt het meestal. Het meten, opvolgen en vooral het nemen van acties op basis van afwijkingen ten opzichte van doelwaarden, is een proces dat dagelijks dient te gebeuren en dat moet aanzetten tot het juiste gedrag. Concreet betekent dit dat ieder operationeel niveau binnen de organisatie moet kunnen beschikken over meetpunten, dat men moet weten wat men moet doen met deze meetpunten en dat iedereen op de hoogte moet zijn van het belang van de meetpunten voor zichzelf en zijn team. Ook moet iedere verantwoordelijke zijn medewerkers op basis van deze meetpunten bijvoorbeeld kunnen motiveren en bijsturen en moeten deze meetpunten zijn ingebouwd in een resultaatgerichte structuur en cultuur.

Indien aan deze voorwaarden is voldaan, kan een meetsysteem leiden tot een organisatie waar iedereen weet wat zijn bijdrage is om de strategische doelstellingen van de organisatie te realiseren. Dit impliceert dat individuele prestaties of teamprestaties via de meetpunten kunnen worden teruggekoppeld naar de strategische doelstellingen – een terugkoppeling die zonder operationele meetpunten alleen theoretisch is te realiseren.

Tekortkoming 4

Meetpunten zijn onvoldoende bruikbaar.

Je hoeft niet te beschikken over een karrenvracht meetpunten om tot een

wendbare en flexibele organisatie te komen. Het is aan te bevelen dat iedere verantwoordelijke een beperkt aantal meetpunten beheert (drie tot zeven) op voorwaarde dat deze meetpunten bruikbaar zijn. Een bruikbaar meetpunt is een meetpunt dat:

- , Kan resulteren in actie. Dit betekent dat als een afwijking ten opzichte van de richtwaarde wordt geregistreerd, de verantwoordelijke in staat moet zijn om actie te ondernemen om deze negatieve afwijking om te buigen in een verbetering (door de variabelen waarover hij controle heeft aan te passen). Naarmate het team beter werkt, is een positieve evolutie van het meetpunt te zien;
- , Dicht bij de gebruiker wordt opgevolgd. Naarmate een meetpunt zowel fysisch als in tijd dicht bij bijvoorbeeld een proces, een site of een team van medewerkers wordt opgevolgd, wordt de verantwoordelijkheid bij deze medewerkers groter. Dit gebeurt door de meetpunten visueel te maken bij de personen die er verantwoordelijk voor zijn en door meetpunten tijdig aan deze personen aan te bieden;
- , Een hoge gevoeligheidsgraad heeft. Dit houdt in dat het meetpunt snel wijzigt bij aanpassingen van de input;
- , Eerder de oorzaak dan het effect meet. Het is beter dat men bij de oorsprong van het proces meet (oorzaak) dan te wachten tot het effect zich voordoet;
- , Gemakkelijk meetbaar en interpreteerbaar is voor de gebruikers;
- , Eerder de prestaties van een team dan van een individu evalueert;
- , Dat de performance vanuit een klantenperspectief evalueert.

Tekortkoming 5

Meetpunten worden niet dynamisch opgevolgd en bieden een te beperkt zicht op de performance van de organisatie.

Als een performancemanagement-systeem eenmaal actief is, worden immense hoeveelheden data geregistreerd. Deze gegevens worden dan vaak geconsolideerd en geïntegreerd gerapporteerd aan de directie of het management. Deze procesgegevens evalueert men jammer genoeg vrij statisch, zonder inzicht te krijgen in de dynamiek van een meetpunt. Twee belangrijke aspecten hierbij zijn variatie en correlatie.

Belangrijk is dat een proces onder controle is en dat de klant met enige betrouwbaarheid de juiste informatie, volledige informatie, tijdige informatie et cetera kan verwachten. Daarom is het van cruciaal belang dat naast een correcte doelwaarde ook de variatie van het meetpunt wordt opgevolgd. Dit om te kunnen detecteren of afwijkingen ten opzichte van de targetwaarde het gevolg zijn van ruis in het proces of het resultaat zijn van een ander signaal (bijvoorbeeld een wijziging in het proces of een verandering van klantgedrag).

Het al dan niet bestaan van een correlatie tussen verschillende meetpunten kan een indicatie zijn voor niet optimaal werkende processen. Afbeelding 3 toont de correlatie tussen het service-level (percentage van de telefoons beantwoord binnen dertig seconden) en de productiviteit (belijd ten opzichte van totale beschikbare tijd) binnen een contact center.

In een callcenter zou men kunnen verwachten dat naarmate het drukker wordt in het callcenter (productiviteit neemt toe), de kans dat de beller binnen de verwachte termijn een antwoord krijgt op zijn vraag daalt (service-level neemt af). Afbeelding 3 toont deze te verwachten correlatie echter niet. Zo merkt men dat eenzelfde service-level is te realiseren bij een productiviteit van 60 procent als bij een productiviteit van meer dan 75 procent. Dit kan een indicatie zijn dat er misschien wat fout loopt in de dage-

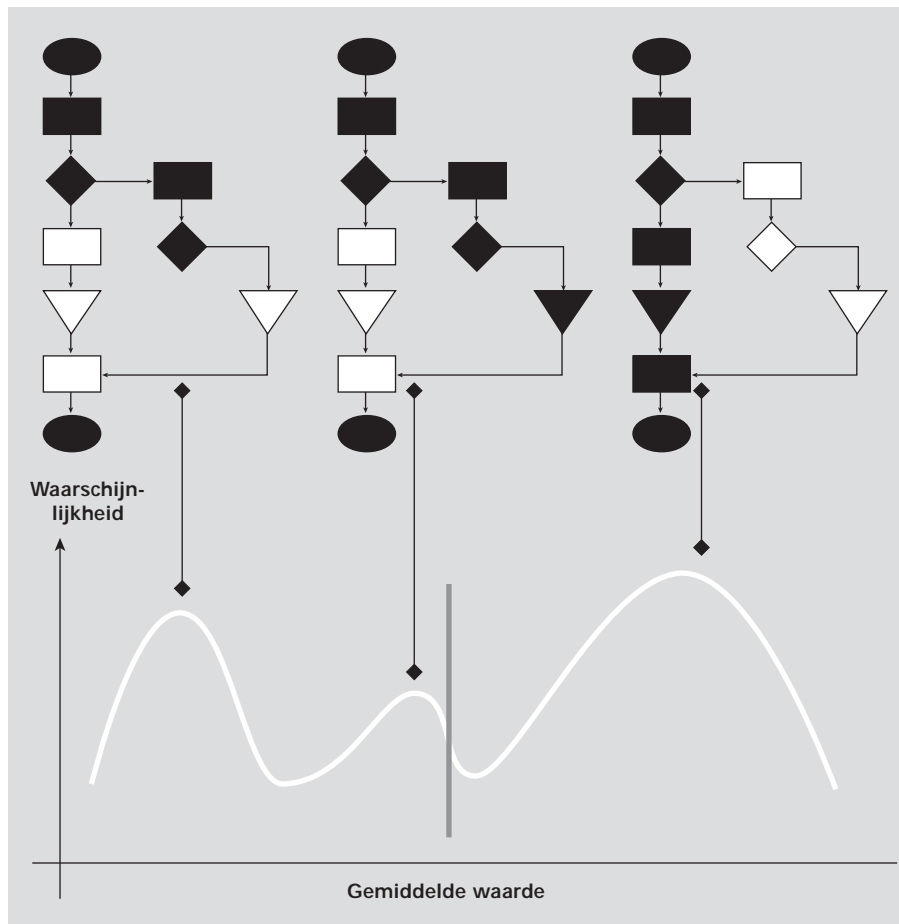
lijkse werking van het callcenter. Misschien is bijvoorbeeld de gesprekstijd oorzaak van de drukte binnen het callcenter? Men zou verwachten dat naarmate het drukker wordt, het service-level zou dalen. Nu kan het voorkomen dat de gemiddelde gesprekstijd daalt naarmate de medewerkers meer werk hebben. Misschien ook loggen de operatoren uit gedurende rustige periodes waardoor het service-level toch niet hoger wordt dan de te verwachten 85 procent. Of wat is er fout gelopen gedurende de twee geselecteerde dagen waar we duidelijk een dip in het service-level waarnemen ondanks aanvaardbare bezettingsniveaus?

Tekortkoming 6

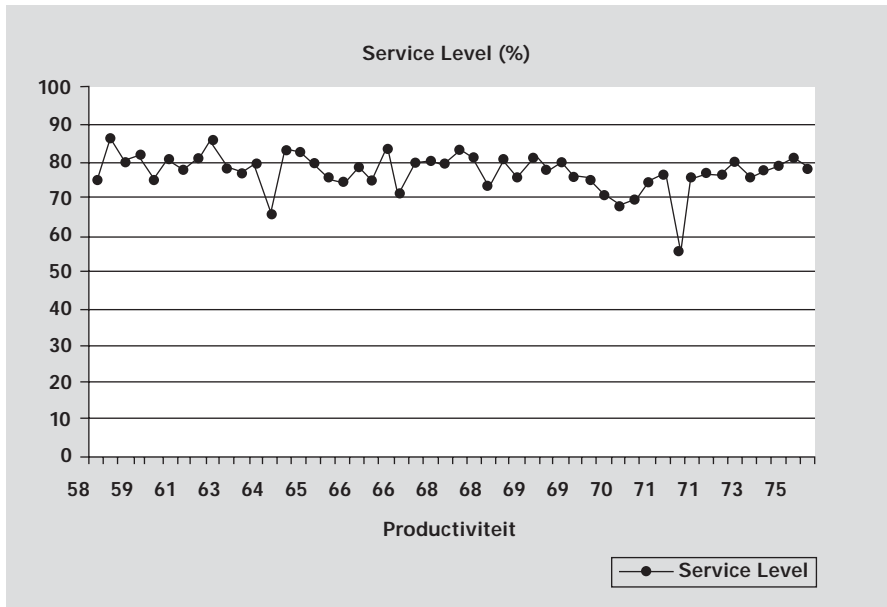
De meetpunten zijn te eenzijdig en vaak gebrekkig afgestemd op de behoeften van de klant.

Het ontstaan van de balanced scorecard heeft een bredere kijk op performancemeting teweeggebracht. In plaats van een eenzijdige en vaak reactieve financiële rapportering, is men gekomen tot een evenwichtige set van indicatoren die zich ook richten op klanttevredenheid, de werking van de processen en het vermogen van de organisatie om de procesdoelstellingen op een continue manier te realiseren en te verbeteren.

Toch moeten we vaststellen dat er nog altijd heel veel meetpunten bestaan die bedrijfsinterne problemen (al te vaak vanuit een financiële insteek) meten zonder de vraag te stellen in welke mate dit verband houdt met de dienstverlening die we aan de klant willen bieden. Een meetpunt moet altijd in relatie kunnen worden gebracht met een bepaald



Afbeelding 2. Procesmap opgesplitst volgens de aard van het product of dienst (value streams).



Afbeelding 3. Correlatie tussen service-level en productiviteit van een contact center.

proces en moet peilen in welke mate de organisatie voldoet aan de behoeften van de klant (intern of extern). Alleen op die manier is procesmatig werken (of beter: klantgericht werken) te vertalen in het juiste gedrag.

Beoordeling meetproces

Het is belangrijk de investeringen in het opzetten van een performancemeetsysteem te maximaliseren door zoveel mogelijk rekening te houden met voorgaande risico's en pijnpunten. Om dit te doen moeten we ons de vraag stellen hoe goed ons meetproces is.

Welke vragen moeten we ons stellen als we een meetproces willen beoordelen?

- , Hoeveel meetpunten bestaan er binnen de organisatie?
- , Kan men voor ieder meetpunt de link leggen naar de missie, visie en strategie van de organisatie?
- , Zijn de meetpunten geïntegreerd in een globaal procesmodel en zijn correlaties geïdentificeerd?
- , Hebben de kritische processen meetpunten?
- , Worden de producten of diensten – en dus de bijhorende meetpunten – gesegmenteerd per typologie?

- , Heeft ieder meetpunt één of meerdere gebruikers die invloed hebben op het resultaat van het meetpunt?
- , Worden de meetpunten statistisch geanalyseerd?
- , Is het duidelijk hoe een meetpunt kan worden verbeterd?

Vanuit deze vragen kunnen we de noodzakelijke aanpassingen invoeren. Definieer daartoe duidelijk de strategische doelstellingen (bijvoorbeeld: "een snelle en eenvoudige dienstverlening"). Bepaal daarna wat de kritische processen zijn van de organisatie op zo'n manier dat de strategische doelstellingen door middel van die processen kunnen worden gerealiseerd. Door de 'productieprocessen' te versnellen en te vereenvoudigen zal de dienstverlening sneller en transparanter kunnen plaatsvinden. Vertaal vervolgens strategische doelstellingen naar 'targets' voor operationele procesindicatoren (zoals doorlooptijd, servicetijd, wachttijd, bezettingsgraad, percentage klachten en percentage rework). Een snelle en eenvoudige dienstverlening kan zich vertalen in meetpunten als verkorting van de doorlooptijd van een proces met 40 procent, daling van het aantal

betwistingen met 20 procent of daling van het aantal vragen met 30 procent. Bepaal daarna de gebruiker en beheerder van ieder meetpunt en leg het meetproces vast. Om meetpunten te integreren in een managementproces, moeten voor ieder meetpunt gebruikers en een verantwoordelijke worden gedefinieerd. Gebruikers zijn de medewerkers die invloed kunnen hebben op het resultaat van het meetpunt, terwijl de verantwoordelijke de verantwoordelijkheid draagt om de doelstelling te realiseren. Maak vervolgens een geïntegreerd model van de meetpunten. Het is daarbij belangrijk de relatie tussen missie, visie, strategie en de operationele meetpunten vast te leggen. Daarnaast is het ook nuttig om tussen de meetpunten onderling de te verwachten correlatie vast te leggen, zodat de dynamiek en daarmee de betrouwbaarheid van de meetpunten is te evalueren. Voer de metingen op een efficiënte manier uit, zorg voor een dagelijkse opvolging door de operationele medewerkers en voer tot slot punctueel een aantal gedetailleerde analyses uit.

Peter Willen en Jan Bellaert

Ir. Peter Willen (projectleider bij onder andere Randstad, Rabobank en Vedio) en Jan Bellaert (program-manager voor overheidsprojecten) zijn senior consultant BPM bij Möbius (www.mobius.be).