

Baat bij combinatie compliance en Performance Management

ROI UIT DATA

Dat Performance Management een hot topic is hoeft geen betoog. Leveranciers die nog niet zo lang geleden als BI-vendor gezien wilden worden, wijzen er nu op dat ze Performance Management ‘doen’. En dat ze eigenlijk nooit iets anders hebben gedaan. Performance Management biedt dan ook de belofte – en de mogelijkheid – om nou eens een echt serieuze Return On Investment te behalen. Hetgeen het enthousiasme goed verklaart.

Door Paul van der Linden

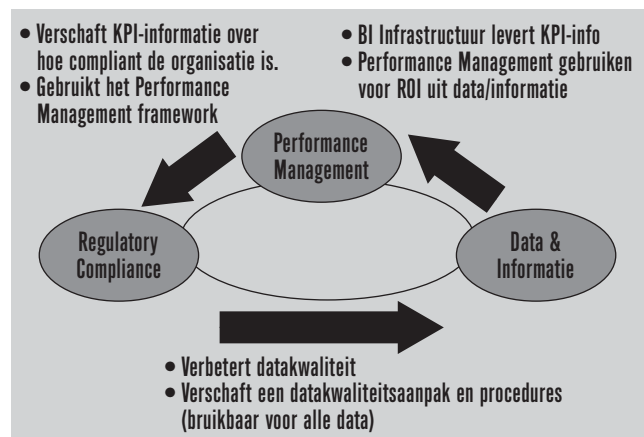
Helaas laat de kwaliteit van de data waarover organisaties beschikken vaak te wensen over. Het bepalen van de behaalde omzet, winst of het aantal klanten dat een organisatie feitelijk heeft zijn in praktijk wel te beantwoorden – maar of het ook juist wordt beantwoord is maar de vraag. Dit leidt er bijvoorbeeld toe dat klanten van energiebedrijven pas drie jaar na dato een afrekening ontvangen. Dat dit een ongewenste en kostbare situatie is zal duidelijk zijn. Onvoldoende datakwaliteit vormt daarmee een ernstige belemmering om aanzienlijke ROI uit data te halen. Verbetering van deze situatie komt uit onverwachte hoek: compliance regulation. Het gaat hier om wet- en regelgeving die organisaties dwingt om de juistheid van gerapporteerde informatie aan te tonen. Dit komt er in praktijk op neer dat de betreffende data en processen op een hoger kwaliteitsniveau moeten worden gebracht. Een van de effecten is derhalve dat de kwaliteit van de betreffende data aanzienlijk verbetert. De combinatie van Performance Management en regulatory compliance vormt zodoende een krachtige combinatie om meer ROI uit data te halen.

Regulatory compliance

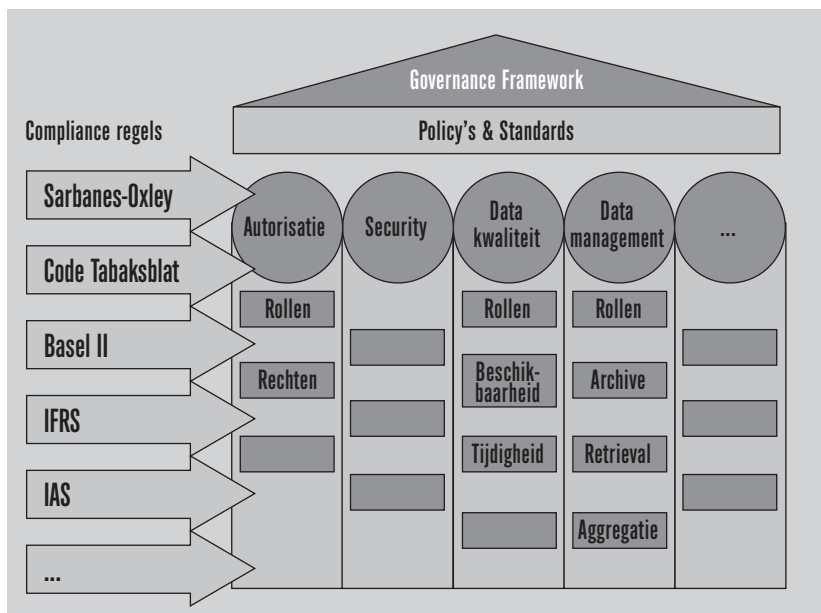
In de afgelopen jaren hebben organisaties in toenemende mate te maken gekregen met allerlei extra regelgeving. Bekend is de Sarbanes-Oxley Act (SOX) van 2002 die niet alleen geldt voor Amerikaanse bedrijven, maar ook voor niet-Amerikaanse bedrijven die beursgenoteerd zijn aan de SEC. Kort gezegd richt SOX zich op de juistheid van de gerapporteerde financiële informatie. De CEO en CFO van de organisatie zijn hiermee persoonlijk aansprakelijk (accountable) geworden voor de correctheid van de

gerapporteerde financiële informatie. Bij in gebreke blijven zijn boetes en zelfs gevangenisstraf mogelijk. Aangezien er niet veel CEO's en CFO's zullen zijn die blind hun hand in het vuur willen steken als het gaat om de correctheid van de financiële informatie waarover hun organisatie beschikt, heeft dit geleid tot een grote mate van onrust. Hierbij speelt ook dat niet altijd helder is wanneer een organisatie nu wel of niet voldoet aan SOX. Sarbanes-Oxley is niet de enige maatregel waar organisaties mee te maken kunnen krijgen. De US Patriot Act, Basel II, International Accounting Standards (IAS), International Financial Reporting Standards (IFRS), US Generally Accepted Accounting Principles (GAAP), Code Tabaksblad, Cromme Code – de lijst wordt steeds langer.

Organisaties die te maken hebben met compliance regelgeving moeten zich een aantal dingen realiseren. Compliance regulation is here to stay. Het aantal compliance maatregelen



Afbeelding 1: BI-drivers en raakvlakken.



Afbeelding 2: Compliance en Governance.

zal alleen maar toenemen. De huidige compliance regels zoals Sarbanes-Oxley zullen daarnaast alleen maar verfijnder worden. Dat betekent dus ook dat als een organisatie door de eerste SOX-ronde is gekomen dit niet betekent dat ze daarmee klaar is. De beweging is er dus een van een relatief ongereguleerde omgeving naar een wereld waarin steeds meer compliance wetgeving van kracht zal zijn. Dit betekent dat compliance een proces is – en niet een project. Een project betekent eenmalig iets oppakken en regelen, waarna het project kan worden beëindigd. Een organisatie die zo te werk gaat ziet elke compliance regel als iets nieuws en gaat elke keer opnieuw nadenken hoe dit aan te pakken. Het zal duidelijk zijn dat een dergelijke werkwijze zeer veel tijd, geld en inspanning kost. Terwijl er ook een meer efficiënte werkwijze bestaat. Hierbij vertrekt men vanuit hetgeen al deze regelgeving gemeenschappelijk heeft.

Governance framework

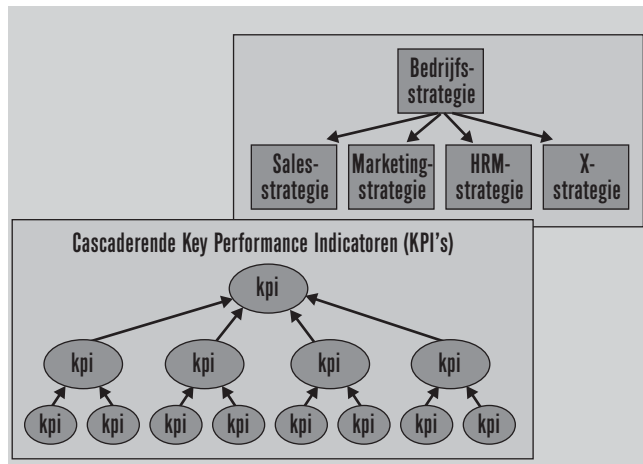
Vanaf het begin hebben organisaties met name geageerd tegen de extra kosten die compliance met zich meebrengt. De IIA¹ Research Foundation heeft berekend dat de SOX-implementatie in het eerste jaar slechts bij 14 procent van de Amerikaanse bedrijven een positief resultaat (baten > kosten) had. De verwachting is dat dit percentage in de volgende jaren tot 39 procent zal oplopen. Schattingen van de compliance kosten in de VS (2004) komen uit op een bedrag van bijna 6000 dollar voor elke Amerikaan, oftewel een totaalbedrag van 1,371 triljoen dollar. Dit is nog zonder de kosten van SOX en HIPAA².

Een 'typische' Amerikaanse organisatie met een omzet van 3 miljard dollar is eenmalig tussen 1,1 en 3 miljard dollar kwijt aan sectie 404 van SOX en daarna nog jaarlijks tussen 800.000 en 2,8 miljoen dollar. Voorwaar geen geringe bedragen. Compliance betekent dat duidelijk aantoonbaar

moet zijn waar informatie vandaan komt en welke bewerkingen er (wanneer, waar en door wie) op zijn toegepast. Met andere woorden: het moet mogelijk zijn om de informatie helemaal terug te volgen naar de bron (tracking and tracing). Gevolg hiervan is ook dat meer data worden opgeslagen en dat ze langer bewaard dienen te worden. Maar tegelijkertijd zorgt compliance voor verbetering van de betreffende processen en data. Alle compliance regels zijn in wezen gericht op financiële data of op persoonlijke data. De kwaliteit van deze data wordt door compliance vele malen beter.

Bij het compliant maken komen aspecten als autorisatie, security, datakwaliteit, berekeningen (business logica) etcetera aan de orde. Op al deze gebieden zijn binnen de organisatie al standaards en richtlijnen aanwezig. Deze maken onderdeel uit van het governance framework. Dit is de set van policy's en standaarden die bepaalt hoe de organisatie wil functioneren. Het governance framework wordt gebruikt om tot besluiten te komen. Een voorbeeld hiervan is dat een medewerker op basis van zijn functie toegang krijgt tot bepaalde IT-systemen en daarbinnen weer bepaalde data (niet) mag zien. Deze regels worden niet elke keer bedacht of ter discussie gesteld als er sprake is van een functiewijziging. Het is onnodig en zou daarnaast leiden tot aanzienlijke extra kosten.

Ook in het geval van compliance gelden deze overwegingen. Het is dus zaak dat bij het oppakken compliance wordt aangehaakt bij het governance framework. Enerzijds omdat hiermee gebruik wordt gemaakt van hetgeen er al is (hergebruik, lagere kosten). Anderzijds omdat hiermee wordt voorkomen dat een aparte compliance oplossing wordt gebouwd op andere uitgangspunten dan gelden binnen het



Afbeelding 3: Performance Management.

governance framework. Het verdient dus de voorkeur om compliance te schuiven onder het governance framework. Het kan beschouwd worden als een combinatie van aspecten uit het governance framework.

Door deze werkwijze wordt oppakken van compliance zowel eenvoudiger als goedkoper. Gartner geeft aan dat het individueel oppakken van compliance regels tien keer duurder is (waarschijnlijkheid van 0.9). Inschakelen van IT waar dit kan is ook aan te raden. Dit heeft zowel te maken met de lagere kosten (vergeleken bij handmatig aanpakken) als met compliant zijn (geautomatiseerde oplossingen worden eerder als compliant beoordeeld dan handmatige oplossingen).

Performance Management

Bijna tien jaar geleden (1996) trakteerden Kaplan en Norton ons op het boek 'The Balanced Scorecard'. Startpunt voor veel organisaties om zich te storten op dit nieuwe concept en Key Performance Indicators (KPI's) in te richten voor deze vier invalshoeken. Bedrijfsprocessen werden niet zelden versierd met tientallen KPI's die het aansturen van de resultaten (performance) inzichtelijker en gemakkelijker moesten maken. In 2000 volgde 'The Strategy-Focused Organization' en weer vier jaar later 'Strategy Maps'. Kort samengevat is strategy mapping de vertaling van de gedefinieerde bedrijfsstrategie naar de verschillende onderdelen van de organisatie. Dus de vertaling van de bedrijfsstrategie naar Sales (sales-strategie), naar Marketing (marketing-strategie) etcetera. Op deze wijze wordt ervoor gezorgd dat alle neuzen dezelfde kant op wijzen.

Jammer alleen dat 'Strategy Maps' pas als derde boek is verschenen. Volgens Gary Cokins, bekend auteur en spreker over Performance Management en Activity Based Costing (ABC), en vroegere medewerker van Kaplan, heeft Kaplan er spijt van dat het boek niet als eerste is verschenen. De reden hiervoor is evident: strategy mapping is vele malen belangrijker dan KPI's.

KPI's zijn niet hetzelfde als Performance Management – het is een onderdeel ervan. Performance Management begint met strategy mapping waarna Key Performance Indicators gedefinieerd kunnen worden (via de balanced scorecard). Vuistregel hierbij is om niet meer dan drie KPI's op een proces te hebben. Een juist zicht op de oorzakelijke verbanden tussen activiteiten en (ook indirecte) kosten helpt om te bepalen waar acties ondernomen dienen te worden. Een organisatie die Performance Management heeft ingevoerd beschikt over een cascade van KPI's die informatie verschaffen over de actuele resultaten. Deze kunnen dan vergeleken worden met de gestelde normen. Onderliggende KPI's voeden weer KPI's op een hoger niveau. Invoeren van zo'n werkwijze is een onderneming van lange adem. In wezen is het een veranderingstraject. Volgens Performance Management deskundige Bob Paladino neemt zo'n traject 10 tot 15 jaar in beslag. Het strategy mapping deel kan binnen een á twee dagen worden gedaan. Vervolgens wordt geadviseerd om gedurende twee jaar het management met KPI's te laten werken en deze KPI's ook zichtbaar te maken voor de hele organisatie. Na het tweede jaar kan dan de rest van de organisatie 'aan de KPI's'.

Om tijdig actuele KPI-informatie te bieden zal aansluiting gezocht moeten worden bij de bestaande BI-infrastructuur. De BI-infrastructuur verzamelt en combineert de data en biedt deze vervolgens weer aan de business aan in de vorm van bijvoorbeeld een dashboard. Een ingericht Performance Management framework kan ook KPI-informatie aanleveren over de mate van compliance, en aangeven op welke punten nog acties moeten worden ondernomen. Door de 'cascade-rende' opzet van KPI's kan ook worden aangegeven wat het uiteindelijke effect van compliant zijn is op het bedrijfsresultaat.

ROI uit data

Het is een bekend feit dat datavolumes exponentieel toenemen. Over het algemeen wordt uitgegaan dat de totale hoeveelheid data jaarlijks met 50 procent groeit. Het opslaan van al deze data is op zich niet eens zo'n probleem. Prijzen van data-opslag (harddisks) zijn inmiddels geen issue meer. In al deze data zit relevante informatie opgeslagen. Om die informatie los te peuteren zijn BI-analisten nodig en daarvan lopen er over het algemeen te weinig rond. Gartner heeft dit probleem al een aantal jaren geleden gesignaleerd (BI-fact gap). De oplossing die hiervoor meestal wordt bedacht is het instellen van een BI-CC. Dit is een competency center die (fysiek of virtueel) alle aanwezige BI-analyse bij elkaar trekt om zodoende zo efficiënt mogelijk deze krachten in te zetten.

Belangrijker dan de exponentieel toenemende datavolumes is dat een steeds groter deel van deze data bestaat uit zogenaamde ongestructureerde data. Met ongestructureerde data worden dan bedoeld de data die zich bevinden in

bijvoorbeeld e-mail, Word documenten of PowerPoint presentaties. Dit soort data is moeilijk te vangen in onze relationele databases, die immers bestaan uit rijen en kolommen en daarmee een gestructureerd karakter heeft. Ongestructureerde data maakt zo'n 80 à 90 procent uit van de totale hoeveelheid data. Dat geeft de omvang van het probleem goed aan. Uiteraard willen organisaties niet afzien van zo'n groot deel van hun data bij het nemen van hun beslissing. Kortom, gestructureerde en ongestructureerde data zullen gecombineerd aangeboden moeten worden. Verschillende software-leveranciers zijn bezig om dit probleem te adresseren en bieden al deeloplossingen. Organisaties hebben de afgelopen decennia veel geld geïnvesteerd in IT. In eerste instantie in applicaties die per afdeling (en zonder veel onderling overleg) werden aangeschaft. Daarna werden grote hoeveelheden geld en tijd geïnvesteerd in pakketten (suites) als Enterprise Resource Planning (ERP), Supply Chain Management (SCM) en Customer Relationship Management (CRM). Ook in data-warehousing (DWH) en Business Intelligence (BI) is zwaar geïnvesteerd. De vraag naar het rendement van al deze investeringen in IT-systemen, data en informatie is moeilijk te beantwoorden. Veelal overheerst het gevoel dat de echte Return On Investment nog moet komen.

Raakvlakken

Het goede nieuws is dat compliance en Performance Management hieraan kunnen bijdragen. Een van de problemen van de aanwezige bedrijfsdata is de slechte kwaliteit ervan. Gartner schat dat 25 procent van de kritieke data van Fortune 1000-organisaties onjuist is. Een datawarehouse heeft als enige taak om te dienen als 'single version of the truth'. Uit het dit voorjaar uitgevoerde Nationaal Data Warehouse Onderzoek (DWO 2005) – zie www.dbm.nl –

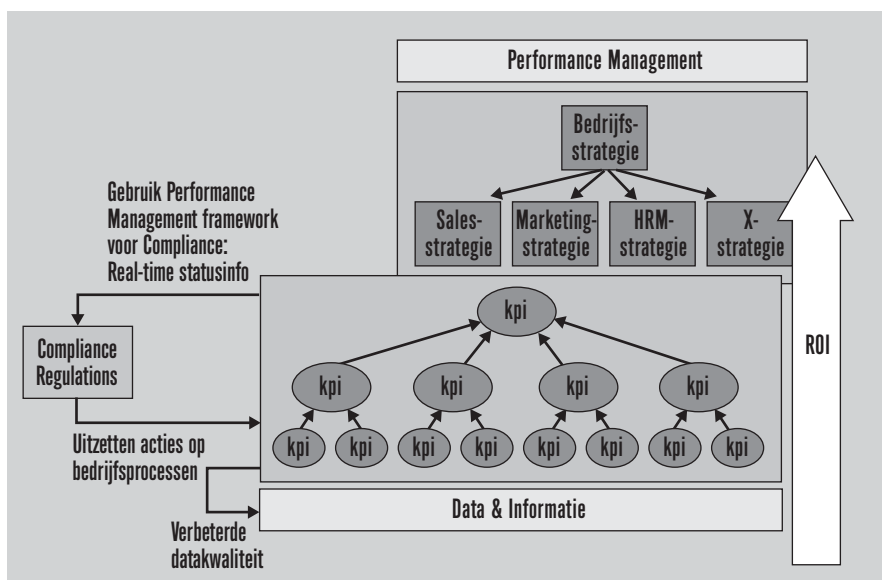
blijkt dat in het merendeel van de gevallen (94 procent) dit nog steeds niet is bereikt. Het probleem van datakwaliteit is niet zozeer dat de ernst ervan niet wordt gezien, maar dat er vervolgens niets gebeurt om het probleem structureel op te lossen.

Uiteindelijk is de prioriteit hiervan niet groot genoeg. Hier biedt compliance de helpende hand. Compliance-wetgeving betreft wetgeving (internationaal, nationaal, sectoraal) die organisaties dwingt de kwaliteit van haar informatie structureel goed geregeld te hebben. Bijna zonder uitzondering betekent dit dus een opdracht om de datakwaliteit te verhogen. In eerste instantie gaat het dan, zoals al eerder aangegeven, om financiële en persoonlijke data. Maar deze verplichte verbetering van de datakwaliteit biedt natuurlijk een uitgelezen mogelijkheid om de toegepaste werkwijze en procedures ook op andere data toe te passen.

Elkaar versterkende BI-drivers

Tussen compliance inspanningen, Performance Management en ROI uit data, bestaat dus een aantal interessante raakvlakken waarvan organisaties gebruik kunnen maken:

- Performance Management maakt gebruik van de bestaande BI-infrastructuur (geen aparte oplossing voor bouwen);
- De bestaande BI-infrastructuur biedt KPI-informatie door middel van (bijvoorbeeld) een performance dashboard;
- Het Performance Management framework wordt gebruikt om aan te geven hoe compliant de organisatie is, welke verbeteracties er liggen en hoe compliant zijn bijdraagt aan het gestelde organisatiedoel;
- Compliance inspanningen zijn onderdeel van het governance framework (bouw geen aparte compliance oplossing);
- Compliance inspanningen leiden tot betere data (verbeterde datakwaliteit);



Afbeelding 4: Elkaar versterkende BI-drivers.

- Betere data en informatie maken het mogelijk om met behulp van BI en Performance Management een hogere Return On Investment te verkrijgen.

De eerste stap is om de raakvlakken tussen compliance, Performance Management en data/informatie gedetailleerd in kaart te brengen. Vervolgens kunnen deze scharnierpunten expliciet als doel of randvoorwaarde worden meegenomen. Door inspanningen op deze gebieden in een programma onder te brengen kan worden bereikt dat maximale synergie wordt bereikt.

Conclusies

Het gezicht van Business Intelligence zal in de komende jaren worden bepaald door Performance Management, compliance regelgeving en inspanningen om ROI te halen uit de immense hoeveelheden organisatiedata. De drie genoemde BI-drivers kunnen elkaar wederzijds versterken.

Een van de problemen die ROI uit data bemoeilijkt is de slechte datakwaliteit. Organisaties die ervaring hebben met compliance zijn erachter gekomen dat compliance inspanningen niet alleen leiden tot meer kosten, maar ook de datakwaliteit verbeteren. De verbeterde datakwaliteit biedt mogelijkheden om deze data effectief te analyseren en in te zetten en zo meer ROI te behalen.

Performance Management kan helpen om aan te geven hoe ROI te verkrijgen. Het zorgt ervoor dat de organisatie direct

feedback krijgt op behaalde resultaten. Op deze wijze kan snel worden bijgestuurd. Door de afstemming van de strategie op alle niveaus wordt ook gezorgd dat alle neuzen dezelfde kant op staan. Daarnaast kan via het Performance Management framework KPI-informatie worden geleverd hoe compliant de organisatie is, wat er dient te gebeuren om dit verder te verbeteren en wat het uiteindelijke effect hiervan is op het bedrijfsresultaat.

Het verdient derhalve aanbeveling om na te gaan op welke gebieden de overlap tussen de drie BI-drivers bestaat en wat de precieze aard daarvan is. Een van de manieren om dit te doen is door genoemde aspecten onder een programma te verenigen. Op deze wijze kan compliance met behulp van Performance Management de organisatie in staat te stellen meer ROI te halen uit haar data en informatie.

Noten

1. IIA = Institute of Internal Auditors
2. HIPAA = Health Insurance Portability and Accountability Act.

Paul van der Linden

Paul van der Linden (paul.pfh.vanderlinden@atosorigin.com) is senior consultant Data Warehousing/BI bij Atos Origin en geeft leiding aan Data Warehousing Cost & Lifecycle Management (CLM).

nieuws

Content management silo's verlagen productiviteit binnen Europese organisaties

FileNet Corporation, leverancier op het gebied van Enterprise Content en Business Process Management-oplossingen, presenteert de resultaten van een onderzoek naar de contentmanagement (CM) strategieën binnen Europese organisaties. Het onderzoek, uitgevoerd door het Engelse IT-marketing consultancy-bureau Vanson Bourne, werd gehouden in de Benelux, Frankrijk, het Verenigd Koninkrijk, Duitsland en

Italië. Respondenten zijn Chief Information Officers (CIO's) en IT-directeuren van organisaties, waaronder productie-, olie- en gas-bedrijven en organisaties in de verzekerings-, telecom- en financiële dienstverleningsbranche.

Het onderzoek wijst uit dat 64 procent van de Europese organisaties content opslaan in operationele silo's. Onder content vallen bijvoorbeeld e-mails, formulieren, images, elektronische records en instant messages. Als grootse nadeel hiervan wordt door 43 procent het

verlies aan operationele productiviteit genoemd, gevolgd door risico's voor wat betreft compliance (31 procent). Bijna 60 procent van de ondervraagde bedrijven integreert content management niet met business process management; de helft hiervan vindt dit zorgwekkend. In de Benelux baart dit gebrek aan integratie 33 procent van de CIO's zorgen. Doordat er geen integratie is tussen CM en BPM gaat het opzoeken en het achterhalen van documenten bij 28 procent

van de respondenten ten koste van de productiviteit. Ook zijn ze minder goed in staat om activiteiten te auditen voor wettelijke doeleinden (34 procent). 52 procent van de respondenten denkt dat men intern niet over de juiste capaciteiten beschikt om de bestaande CM-oplossingen uit te breiden naar andere afdelingen. Daarnaast twijfelt 39 procent eraan of het integreren van deze oplossingen met nieuwe of bestaande technologieën echt zo eenvoudig is. www.filenet.com