

CPM: op zoek naar de balans tussen integratie en autonomie

DE KUNST VAN HET LOSLATEN

Geen organisatie kan tegenwoordig zonder Business Intelligence-systemen. Hiermee wordt het geheel aan processen, informatievoorziening en gebruikte technologie bedoeld dat wordt ingezet om prestaties te meten en te sturen. Het samenvoegen van verschillende BI-systemen binnen een organisatie tot één Corporate Performance Managementsysteem is aan de orde van de dag, sinds de introductie van het begrip door Gartner in 2001.

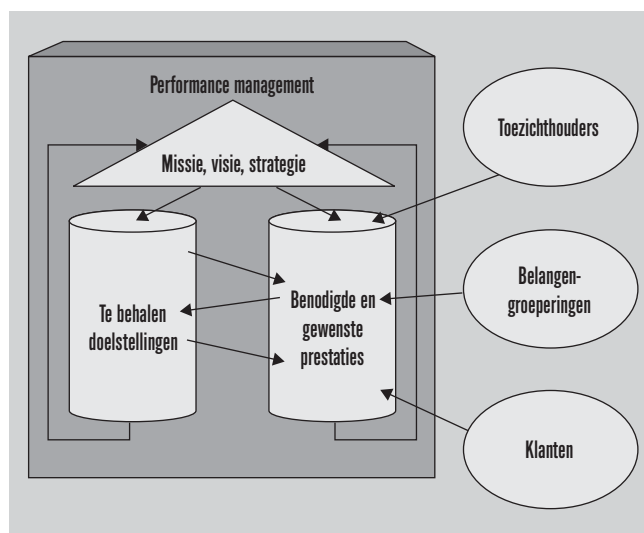
Door Sander Meijer en Ellen Bulder

Veel organisaties worstelen echter met de vraag hoe ver zij moeten gaan in het samenvoegen. Tot welk niveau draagt deze integratie nog daadwerkelijk bij aan het besturen van de organisatie? Wanneer levert het nu juist meer belemmeringen op dan dat het oplost? In dit artikel wordt beschreven hoe een gezonde afweging te maken is.

Totaalbeeld

Het periodiek kunnen meten van de prestaties van de organisatie en haar medewerkers is een randvoorwaarde om te bepalen in hoeverre de organisatie op koers ligt. Hoe de organisatie dit wil vaststellen, heeft zij echter niet altijd zelf voor het zeggen. Door veranderende eisen vanuit wetgeving, toezichthouders, belangenorganisaties en afnemers dient steeds meer inzicht te worden gegeven in de voortbrengingsprocessen. Zo brengt de Dienst Toezicht Energie (DTe) ieder kwartaal een zogenaamde Scorecard uit, waarmee consumenten inzicht krijgen in de tijdigheid waarmee energieleveranciers hun rekeningen versturen. Hiertoe moeten de energiebedrijven maandelijks specifieke informatie opleveren. Deze ontwikkeling maakt dat performance management voldoende flexibel moet zijn om een antwoord te geven op soms onvoorspelbare vragen. De roep om een te

managen totaalbeeld van de organisatie neemt hierdoor toe en daarmee ook de vraag in hoeverre de verschillende BI-systemen samengevoegd dienen te worden. De organisatie zal daarom op zoek moeten gaan naar een inrichting van performance management die flexibel genoeg is om aansluiting te kunnen houden op een veranderende



Afbeelding 1: Onderdelen van een CPM-systeem.

koers van de organisatie en externe ontwikkelingen, zonder dat dit ten koste gaat van de robuustheid of betrouwbaarheid van de BI-systemen. Dit lijken eigenschappen die lijnrecht tegenover elkaar staan. Immers, flexibiliteit gaat uit van vrijheid van handelen en onafhankelijkheid, waarbij verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor meten en sturen van performance zo veel mogelijk zijn gedelegeerd. Robuustheid en betrouwbaarheid zijn daarentegen het meest gebaat bij eenduidige inrichting, grip en controle. Dit betekent juist zoveel mogelijk centraal de touwtjes in handen houden. Is hierin een optimale mix te vinden?

Optimale balans

Geen organisatie zit te wachten op een CPM-systeem dat meer kost dan het oplevert. Toch is dit vaak het geval. Signalen hiervan zijn meestal pijnlijk duidelijk: bestuurders klagen over late en onduidelijke rapportages; managers klagen over de tijd die verspild wordt om de gewenste informatie uit het systeem te krijgen; medewerkers klagen over de inspanning die het kost om het systeem te voeden; klanten, toezichthouders en aandeelhouders klagen over

onduidelijke, tegenstrijdige informatie die bovendien te laat opgeleverd wordt. Het vinden van een optimale mix tussen enerzijds integratie en anderzijds autonomie van BI-systemen is echter geen gemakkelijke opgave. Gaat het samenvoegen niet ver genoeg, dan kan dat ten koste gaan van de eenduidigheid, consistentie en volledigheid van gegevens. Informatie die had moeten voorkomen in het CPM-systeem, ontbreekt.

Gaat de integratie daarentegen verder dan nodig, dan gaat dat ten koste van de bewegingsvrijheid van de gebruikers van de informatie. Is de balans uit evenwicht dan wordt het CPM-systeem een keurslijf in plaats van een comfortabel maatkostuum. In het kader 'Activity Based Costing' is beschreven hoe een internationaal opererend havenbedrijf de optimale balans heeft gevonden.

Zoeken naar de 'perfect fit'

Hoe kan nu een goede balans gevonden worden tussen integratie van verschillende BI-systemen enerzijds en autonomie anderzijds? Hiertoe speelt een aantal aspecten een rol.

Activity Based Costing

Op het kostenbewustzijn van een internationaal opererend havenbedrijf was wel het nodige aan te merken. Met 'fingerspitzengefühl' berekenden de commercieel medewerkers langlopende contracten, zonder goed zicht te hebben op de werkelijke kosten. Daarnaast was het nauwelijks te beoordelen of de verwachte marges wel werden behaald. De directie van het havenbedrijf oordeelde dat het commercieel proces geprofessionaliseerd moest worden en dat de transparantie van de kostenstructuur van de organisatie moest worden vergroot. Er werd besloten om door het toepassen van Activity Based Costing (ABC) de kostprijs van activiteiten inzichtelijk te hebben op het moment dat hierover verplichtingen zouden worden aangegaan, namelijk bij het afsluiten van de contracten. Op basis van goede onderbouwing kon hierdoor de contractonderhandeling worden uitgevoerd. Inmiddels was een groot ERP-project van start gegaan, waarin de bedrijfsvoeringsystemen in een datawarehouse zouden worden gebundeld. Dit project was echter nog in volle gang en de implementatie en uitrol van het ERP-systeem zou voorlopig niet plaatsvinden. Bovendien was het de vraag of de inrichting van het ERP-systeem zich voor dit doel zou lenen. Gelijktijdig met dit ERP-project werd het kostenonderzoek uitgevoerd. Betrokkenen waren de afdelingen Financiën, Automatisering, Personeelszaken, Maintenance, Sales

en Operations. De activiteiten van de onderneming werden in kaart gebracht en uit de diverse bronsystemen werden de benodigde gegevens gehaald. Daarna werd beoordeeld in welke mate kostensoorten toe te rekenen waren aan de verschillende activiteiten, en werden de inzet en kosten van medewerkers beoordeeld en gekoppeld aan taken van het havenbedrijf. Door een continue communicatie met en betrokkenheid van relevante partijen binnen de onderneming werden naast de kosten van activiteiten ook de werkprocessen binnen de organisatie helder en inzichtelijk gemaakt. Dit vergrootte het onderlinge begrip en leverde als bij-effect betere sturing aan het lopende ERP-project. Al snel werd duidelijk dat een real-time applicatie, gekoppeld aan het ERP-systeem, geen goede keuze zou zijn. Dit zou de werkwijze van de commercieel medewerkers onnodig compliceren, waardoor het draagvlak voor het werken met het CPM-systeem zou worden ondermijnd. Bovendien zou dit systeem het nodige technische kunst- en vliegwerk vergen, zonder dat dit zichtbare meerwaarde voor de organisatie zou opleveren. Besloten werd om de kosten-tool in Excel te ontwikkelen. De afdelingen Financiën, Operations en Sales kregen via het netwerk toegang tot hun eigen onderdeel. Met deze oplossing kon dit kostprijsstelsel gemakkelijk worden onderhouden, en via een jaarlijkse export van gegevens uit het ERP-systeem up to date worden gehouden. De systematiek was dermate transparant en flexibel, dat een uitrol binnen verschillende dochterondernemingen goed te realiseren was.

1. Besturingsaspect van het primaire proces.

Staat bijvoorbeeld de autonomie van bedrijfssonderdelen voorop, zoals in een organisatiestructuur met business units of agentschappen zoals bij overheden, dan moet het samenvoegen van de BI-systemen tot een minimum beperkt blijven (bijvoorbeeld alleen ten behoeve van verantwoordingsinformatie). Is de organisatie sterk centraal geleid, dan kan integratie verder doorgevoerd worden.

2. Besturingsaspect van het secundaire proces.

Een organisatie die gekozen heeft voor decentrale uitvoering van bijvoorbeeld inkoop of personeelszaken, maar centrale regie wil, kan verder gaan met deze integratie dan een organisatie die bevoegdheden en verantwoordelijkheden voor deze processen geheel gedecentraliseerd heeft. Zo worden momenteel bij veel ministeries de inkoopactiviteiten gebundeld (denk aan raamcontracten), waarbij centraal regie en sturing plaatsvindt. Decentraal vindt de uitvoering (bestellen of afroepen) plaats. In deze besturingsvorm levert een CPM-systeem veel toegevoegde waarde voor de besturing van het inkoopproces.

3. Cultuuraspect.

De opvattingen binnen het bedrijf over de taakvolwassen-

heid van medewerkers, hun verantwoordelijkheidsbesef en de mate waarin zij zelf sturing willen en kunnen geven aan hun resultaten, hebben grote invloed op de manier waarop performance management binnen de organisatie wordt vormgegeven. In een organisatie waarin de zelfsturing van medewerkers hoog in het vaandel staat (denk aan organisaties met veel hoogopgeleide medewerkers), zal het management eerder kiezen voor een terugkoppeling van de prestaties op hoofdlijnen vanuit een autonoom BI-systeem. In een omgeving waarin minder vertrouwen bestaat ten aanzien van het zelfcorrigerende vermogen van medewerkers, of waarin zij minder invloed hebben op de uitkomsten van hun eigen handelen, zal eerder worden gekozen voor verdergaande integratie. In deze situatie zal er behoefte bestaan aan een gedetailleerd overzicht van de wijze waarop prestaties tot stand zijn gekomen, zodat hierop vanuit een centrale regierol gestuurd kan worden. In het kader 'Performance management van de oude stempel' wordt beschreven hoe een financiële dienstverlener met dit cultuuraspect is omgegaan.

4. Productenaspect.

Een organisatie die gelijke typen producten produceert kan verder gaan met integratie dan een organisatie die totaal ver-

Performance management van de oude stempel

Bij een financiële dienstverlener was een probleem ontstaan met directies van pensioenfondsen waarvoor men de administratie voerde. Doordat pensioenfondsen gingen werken met prestatiecontracten in plaats van inzetcontracten, ontstond de noodzaak om op prestaties te meten en te sturen. Door metingen werd duidelijk dat de onderneming de te realiseren verwerkingstijden niet konden halen. Daarop dreigden de fondsbesturen de contracten niet te verlengen. Een programma werd geïnitieerd om dit op te lossen.

Doelstellingen waren: tien procent besparen op proceskosten, geen werkachterstanden, verwerking van inkomende post binnen één dag, opleiden van medewerkers zodat zij breed inzetbaar werden en opzetten van een CPM-systeem. Dit systeem moest flexibel zijn vanwege toekomstige reorganisaties en moest inzicht geven in de indicatoren: werkvoorraad, werklast per medewerker en productiviteit per medewerker.

De afdelingen kregen de verantwoordelijkheid om de knelpunten op te lossen en een BI-systeem in te richten. Als eerste werd het werkproces zelf onder handen genomen. Werkvoorbereiding werd geïntroduceerd, waarbij medewerkers de verantwoordelijkheid kregen om het werk over de afdeling te verdelen. De

werkvoorbereider verdeelde de inkomende post over verschillende werkbakjes die stonden voor de verschillende soorten werkzaamheden zoals muteren deelne-mergegevens, toelatingen tot een pensioenregeling, controles van loonsommen. Was er reeds een dossier aanwezig, dan zorgde de werkvoorbereider ervoor dat deze klaar lag bij het werk.

Met de afdelingsmanager werd de afspraak gemaakt dat alle medewerkers (senior of niet) alle werkzaamheden konden uitvoeren, om ervaring met alle werkzaamheden te krijgen. Het BI-systeem dat deze manier van werken ondersteunde was tamelijk eenvoudig. De werkvoorbereider telt aan het begin en het einde van de dag de binnengekomen post en brengt die aantallen in een spreadsheet in. Wekelijks werden deze aantallen in het afdelingsoverleg besproken. Alleen de afgesproken kernindicatoren werden gecommuniceerd aan het hoger management. Het BI-systeem op de werkvloer bestond uit het dagelijkse zicht dat de medewerkers hadden op de hoeveelheid poststukken in de verschillende werkbakjes. Zij konden daardoor hun werk goed indelen.

Omdat besturing was gedelegeerd tot op de werkvloer ging de betrokkenheid en motivatie van de medewerkers omhoog. Door de opzet van dit eenvoudige systeem met weinig automatisering kreeg het hogere management de flexibiliteit die het wenste.

schillende producten levert. Beschouw bijvoorbeeld een onderneming die zowel softwareproducten als ook consultancydiensten levert. Beide producten hebben totaal verschillende karakteristieken. Ze hebben andere productieprocessen, andere financiële kenmerken, andere afnemers, etcetera. Samenvoegen van de Business Intelligence-systemen van beide productielijnen tot één CPM-systeem, zal onherroepelijk leiden tot het vergelijken van appels met peren.

5. Processenaspect.

Een organisatie werkt procesmatig als het optimaliseren van de voortbrengingsketen voortdurende aandacht heeft en hieraan multidisciplinair en afdelingsoverschrijdend wordt gewerkt. Als binnen een bedrijf nog geen helder gedefinieerde én functionerende werkprocessen zijn, dan voegt bundelen van BI-systemen weinig waarde toe aan de besturing. Het systeem zal dan wel meetdata kunnen opleveren, maar omdat de organisatie nog onvoldoende grip heeft op de procesgang is zij onvoldoende in staat om deze te analyseren en de procesgang erop aan te passen.

6. Informatieaspect.

Bestaat er onduidelijkheid over definitie van brongegevens (wat is een klacht, wat is doorlooptijd, wat is een verplichting, wanneer is iets een kostenpost, etcetera), dan zal terughoudend opgetreden moeten worden bij het integreren van systemen. Is het beheer van de definitie van gegevens, het zogenaamde metagegevensbeheer, nog niet ingericht dan zal samenvoegen van BI-systemen vroeg of laat tot problemen leiden in de geconsolideerde rapportages. Het CPM-systeem zal dan onbetrouwbare en soms tegenstrijdige informatie rapporteren.

7. Technisch aspect.

Onder ondersteunende techniek verstaan we alle technische voorzieningen die nodig zijn om de verschillende systemen samen te kunnen voegen en data toegankelijk te kunnen maken. Denk hierbij aan beschikbaarheid en toegankelijkheid van de data in de onderliggende applicaties. Worden bijvoorbeeld procesdata vastgelegd, zoals bewerkingstijden, en zijn die beschikbaar? Hebben de opslagmedia voldoende capaciteit? Is de capaciteit van het netwerk voldoende? In technisch opzicht is bijna alles mogelijk. Voor dit aspect is het daarom belangrijk om naar de kosten te kijken. Zijn de kosten om de samenvoeging technisch te realiseren hoog, dan zal dat beperkingen opleggen aan de mate waarin integratie financieel haalbaar is.

8. Beheerorganisatieaspect.

Is er nog geen goed functionerende beheerorganisatie rondom de bestaande BI-systemen, dan zal terughoudend opgetreden moeten worden met integreren. Het samenvoegen van BI-systemen creëert immers meer afhankelijkheden

Aspect	Kenmerk	
	Centraal	Decentraal
1. Besturingsfilosofie primair proces	Centraal	Decentraal
2. Besturingsfilosofie secundair proces	Centraal	Decentraal
3. Bedrijfscultuur (behoefte aan centrale grip en controle)	Groot	Beperkt
4. Uniformiteit van eindproducten	Groot	Beperkt
5. Niveau van procesmatig werken in primair proces	Groot	Beperkt
6. Uniformiteit van de data	Groot	Beperkt
7. Kosten van de ondersteunende techniek	Beperkt	Groot
8. Volwassenheid beheerorganisatie	Groot	Beperkt
Mogelijkheden voor autonome business intelligence systemen	Zoveel mogelijk integreren	Zoveel mogelijk autonomie handhaven

Afbeelding 2: Alle acht aspecten met hun kenmerken.

tussen processen, applicaties en techniek van verschillende organisatieonderdelen. Een wijziging van een proceskarakteristiek in één organisatieonderdeel kan leiden tot een wijziging in het CPM-systeem. Deze wijziging kan weer eisen opleggen aan een proces in een ander organisatieonderdeel. Dit betekent dat er een beheerorganisatie moet zijn die deze afhankelijkheden in de gaten houdt en bijvoorbeeld bij wijzigingen impactanalyses uitvoert. Gebeurt dit niet, dan kunnen noodzakelijke wijzigingen niet of onvolledig in het CPM-systeem terecht komen. De samenvatting van de acht aspecten en de consequentie ervan voor de autonome BI-systemen staan in de tabel in afbeelding 2 weergegeven.

Conclusie

Uiteindelijk komt het opzetten van een CPM-systeem neer op de volgende vuistregel: 'Autonoom, tenzij...'. Dit betekent dat het automatisme van het inrichten van een alles overziend, volledig geïntegreerd CPM-systeem moet worden losgelaten. Laat BI-systemen apart bestaan, tenzij samenvoegen ervan aantoonbaar toegevoegde waarde oplevert voor het meten en besturen van de organisatie.

Een goede manier om te bepalen welke balans tussen integratie en autonomie past bij de organisatie, is het maken van een business case. In deze business case dienen de bovenstaande acht aspecten in onderlinge samenhang te worden uitgewerkt en afgewogen. Hierdoor wordt men gedwongen om de voor- en nadelen, zowel in kwantitatieve als ook in kwalitatieve termen, inzichtelijk te maken. Hierdoor kan het CPM-systeem een werkelijke toegevoegde waarde leveren aan de besturing van de organisatie.

Sander Meijer en Ellen Bulder

drs A.C. Meijer en drs H.F.H. Bulder zijn beiden werkzaam op het gebied van proces- en organisatieconsultancy bij adviesbureau Verdonck, Klooster en Associates.