

iPM koppelt prestatie-indicatoren aan procesdecompositie

VAN STRATEGIE NAAR EXECUTIE

Wanneer organisaties de strategie willen koppelen aan de uitvoering en ook de ambitie hebben om de organisatie procesgericht te sturen, zijn integraal Performance Management (iPM) en het Business Process Management Model (BPM-Model) goede hulpmiddelen om dit te bereiken.

Door Geert-Jan Rens en Freek Hermkens

iPM is het antwoord op de vraag hoe de doelstellingen van een organisatie kunnen worden vertaald naar de uitvoering tot op de werkvloer. iPM zorgt ervoor dat de wat-vraag wordt gekoppeld aan de hoe-vraag. Dit vindt plaats door de strategie te koppelen aan de processen van een organisatie en vervolgens deze processen te decomponeren naar lagere niveau's.

Het vertalen van de strategie langs de processen en het op een juiste wijze decomponeren van deze processen vergt inzet. Wil men dit op een goede wijze doen, dan dient rekening te worden gehouden met het (ambitie-)niveau waarop een organisatie processen bestuurt of wil dat ze bestuurd gaan worden. Het BPM-Model kan hierbij helpen.

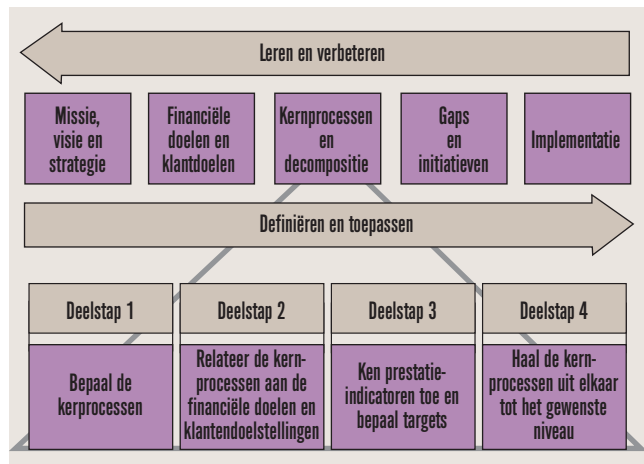
Integraal Performance Management

Organisaties opereren in een omgeving die complexer en dynamischer wordt. Concurrentie en grote veranderingen (time to market, individualisering van de klant, servicegraad, kosten reductie) eisen een verhoging van de organisatorische prestaties. Organisaties moeten derhalve snel en flexibel kunnen reageren. Dit stelt bijzondere eisen aan de wijze waarop organisaties worden ingericht en bestuurd. Een goede methode om een organisatie te besturen is Performance Management waarbij de strategie wordt

vertaald naar doelstellingen en prestatie-indicatoren. Wil Performance Management voor successen zorgen, dan dienen doelstellingen en prestatie-indicatoren aan processen te zijn gekoppeld. Dit is de kern van integraal Performance Management (iPM).

iPM is een methode die organisaties helpt focus te houden op de strategie, deze communiceerbaar te maken voor de medewerkers en als belangrijkste factor te zorgen dat de strategie daadwerkelijk wordt gerealiseerd. Aan de hand van vijf stappen wordt een traject doorlopen waarbij de strategie wordt gevalideerd, gekoppeld aan de uitvoering van processen en een attitude van continue verbetering wordt gestimuleerd. Daarbij geven de strategische doelstellingen een antwoord op *wat* de organisatie wil bereiken en op *welke* wijze dat kan worden gemeten. Daarnaast levert een directe koppeling van deze doelstellingen met de processen inzicht in *hoe* de organisatie de noodzakelijke verbeteringen kan bewerkstelligen. Afbeelding 1 geeft een overzicht van de vijf stappen, die hieronder nader toegelicht worden.

Stap 1. Verifieer en valideer de missie, visie en strategie. De basis voor het vertalen van de strategie naar de executie bestaat uit een goede samenhang van missie, visie en strategie. Het definiëren van een goede missie, visie en doelstellingen en strategisch plan is een proces van bedenken en toetsen van ideeën. Om tot validatie en verificatie te



Afbeelding 1: Vijf stappenmodel.

kunnen komen, moeten alle betrokkenen toegang hebben tot dezelfde strategische en financiële informatie. In deze eerste stap wordt de informatie bestudeerd en vindt een sessie plaats waarin de validatie plaatsvindt. Na deze stap hebben alle betrokkenen hetzelfde kennisniveau en is er overeenstemming over de basis om verder te kunnen gaan met de volgende stap.

Stap 2. Definieer financiële doelen en klantdoelstellingen. In deze stap worden de financiële doelen en klantdoelstellingen bepaald en uitgedrukt in prestatie-indicatoren met targets. De strategie wordt via de strategische doelstellingen vertaald naar eenduidige en meetbare grootheden. Deze strategische doelstellingen geven aan wat de organisatie wil bereiken. Ze zijn onvoldoende concreet om hiermee te kunnen sturen of verbeterinitiatieven te definiëren. Om de resultaten van het handelen van de organisatie te kunnen meten wordt een koppeling gemaakt met de processen van de organisatie. Processen zijn immers direct beïnvloedbaar.

Stap 3. Bepaal de kernprocessen en maak decompositie. In deze stap worden de processen en procesindicatoren gekoppeld aan de doelstellingen en prestatie-indicatoren. Dit vindt plaats in vier deelstappen. In eerste instantie worden de belangrijkste processen bepaald. Dit zijn de kernprocessen. Vervolgens worden de doelstellingen gekoppeld aan de kernprocessen. In de derde deelstap vindt de vertaling plaats van de strategische doelstellingen naar prestatie-indicatoren voor deze processen. Prestatie-indicatoren kunnen zijn gekoppeld aan de input, output of uitvoering van het proces. In de vierde deelstap wordt het (kern)proces gedecomposeerd in deelprocessen. Vervolgens worden aan deze deelprocessen opnieuw prestatie-indicatoren gekoppeld die een doorvertaling zijn van de indicatoren van het bovenliggende (kern)proces.

Stap 4. Bepaal prestatie-gaps en definieer verbeterinitiatieven. Door aan de hand van metingen te bepalen in hoeverre de werkelijke prestatie en het target afwijken van elkaar, heeft men inzicht in de mate waarin de strategie

wordt gerealiseerd. Afwijkingen zijn direct zichtbaar en het is duidelijk waar verbeterinitiatieven naar voren moeten komen.

Stap 5. Implementatie. Met het doorlopen van de eerste vier stappen heeft de initiële definitie plaatsgevonden. Wanneer de organisatie zorg draagt voor een gedragen implementatie, kan iPM uitgebreid en aangepast worden naar gelang de realisatie van de strategie.

Onderkennen van abstractieniveaus

Eén van de voorwaarden om tot een heldere en directe koppeling te komen tussen strategie en de uitvoering van processen in de afdelingen, is het onderkennen van en inzicht hebben in de decompositie van de processen (de verschillende abstractielagen in de 'processenpiramide'). Hierbij gaat het bovenin op de hoogste abstractielaag om de hoofdlijnen, naarmate er verder wordt gedecomposeerd komt er meer inzicht in de details. Het beschouwinggebied kan een concern, divisie of een afdeling zijn. Dit bepaalt op welk deel van de piramide de focus komt te liggen. Door het inzicht in de verschillende lagen en de onderlinge samenhang kan een organisatie ervoor zorgen dat de juiste prestatie-indicatoren op de juiste plaats worden vastgesteld. In de afbeelding 2 wordt dit gevisualiseerd.

De vertaling van de missie, visie, strategie en doelen naar prestatie-indicatoren voor processen geeft sturing op de hoogste abstractielaag. Deze laag omvat alle bedrijfsprocessen van een organisatie. Hierbij is onderscheid te maken tussen de primaire, besturende en ondersteunende processen. Vanaf deze laag gaat men per bedrijfsproces weer verder decomponeren tot werkprocessen. Dit gaat zo verder tot het laagste niveau van processturing; de actor/medewerker. Het werkelijke aantal lagen in de piramide is afhankelijk van de omvang en de complexiteit van een organisatie. Over het algemeen geldt dat met drie à vier lagen men de lagen van taken en handelingen heeft bereikt.

Op de verschillende abstractielagen kunnen prestatie-indicatoren aan processen worden gekoppeld. Bovenin zijn de prestatie-indicatoren afgeleid van de strategie. Naar beneden zijn de prestatie-indicatoren afgeleid (een doorvertaling) van de prestatie-indicatoren van het bovenliggende proces. Naarmate de processen verder gedecomposeerd zijn, dienen ook de prestatie-indicatoren verder gedecomposeerd te worden. Waarbij de prestatie-indicatoren op een lager niveau dus een verdere doorvertaling vormen van de hoger gelegen prestatie-indicatoren, zie afbeelding 3. In deze afbeelding is te zien dat aan het proces 'maak het product' twee prestatie-indicatoren zijn gekoppeld. Het proces is gedecomposeerd in drie processtappen. In dit geval kan men op de onderliggende abstractielaag bij de processtappen 'verzamel grondstof', 'assembleer het product' of 'controleer het product' prestatie-indicatoren bedenken die inzicht geven in de realisatie van de bovenliggende prestatie-indicator(en).

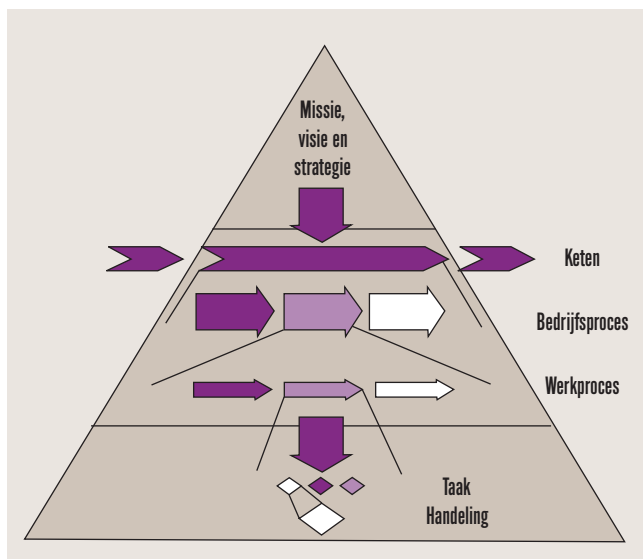
In het voorbeeld krijgt men inzicht in de prestatie-indicator 'doorlooptijd van de productie' door het percentage 'geen voorraad' en de doorlooptijd van de assemblage te meten bij de processtappen.

Het is natuurlijk altijd mogelijk om op alle lagen extra indicatoren te benoemen en te meten. Deze metingen zijn in feite veelal indicatoren voor de processen met eigen beheersingslimieten. Deze zogenaamde operationele indicatoren vormen een onderdeel van de iPM-methode, maar zijn geen onderwerp van discussie bij de analyse en beoordelingen van de executie van de strategie.

Ambitie voor procesgericht sturen

De iPM-gedachte geeft reeds het belang aan van het benoemen van sturen op de processen die van invloed zijn op de realisatie van de strategie. Wat hierbij van belang is, is de ambitie van de organisatie om procesgericht te (willen gaan) sturen. Invoeren van procesgericht sturen is niet gemakkelijk. In grote organisaties kan dit niet in een keer, maar moet dit in stappen gebeuren. Een organisatie dient vast te stellen welk niveau van procesgericht sturen geschikt is, passend bij de situatie waarin de organisatie zich bevindt.

Het BPM-Model kan hierbij helpen. Het BPM-Model maakt onderscheid tussen verschillende niveaus van processturing: sturing op taken (op medewerkerniveau), sturing op werkprocessen (op afdelingsniveau), sturing op samenhang tussen werkprocessen (op bedrijfsniveau) en sturing op een integrale keten (sturing over alle betrokken bedrijven). Het BPM-Model geeft vervolgens de randvoorwaarden en kenmerken die horen bij een bepaald niveau van processturing. Eén van de kenmerken is de wijze waarop prestatie-indicatoren kunnen worden gekoppeld aan processen. Het niveau van processturing is dus ook bepalend voor de wijze waarop processen worden gedecomposeerd en de wijze



Afbeelding 2: De verschillende abstractielagen in de 'processenpiramide'.

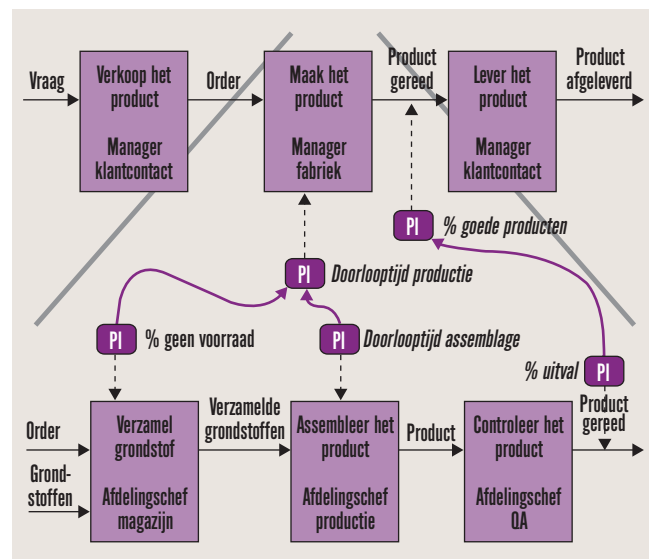
waarop prestatie-indicatoren worden bepaald en gekoppeld. Hiermee is het BPM-Model een hulpmiddel om voor organisaties het gewenste niveau van processturing te bepalen, passend bij de doelen die de organisatie wil bereiken. Hierna kan een organisatie met behulp van het model de weg bepalen om dit gewenste niveau ook te bereiken.

Het BPM-Model

Business Process Management behelst het managen van een organisatie door middel van sturing op processen. Veel organisaties hebben moeite om procesgericht sturen te implementeren terwijl zij de toegevoegde waarde ervan wel onderkennen. Het BPM-Model biedt een handvat om te kunnen bepalen aan welke randvoorwaarden een organisatie voldoet en aan welke randvoorwaarden moet worden voldaan als de organisatie naar een hoger niveau wil groeien. Procesgericht organiseren betekent een aanpassing van de wijze van sturen en structureren van de organisatie. Dit gaat gepaard met veranderingen in werkwijze en houding van medewerkers. De crux van procesgerichte organisaties ligt in het sturen op processen op het niveau dat past bij de doelstellingen en ambities van het bedrijf. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen vier besturingsniveaus, zie afbeelding 4.

Niveau 1. Besturing op het niveau van taken. De organisatie is te typeren als functioneel georganiseerd en wordt primair gestuurd op jaarplannen, budgetten en aantallen fte's. De doelstelling die bij dit niveau hoort, is 'het willen beheersen van de uitvoering van alle functies en taken binnen de organisatie'.

Niveau 2. Besturing op het niveau van werkprocessen. Evenals bij het eerste niveau is de organisatie te kenmerken



Afbeelding 3: Koppeling van prestatie-indicatoren aan processen.

als een functionele organisatie. Maar binnen de organisatie bestaat inzicht dat door sturing op processen het gewenste resultaat van de afdeling beter voorspelbaar en realiseerbaar wordt. Doelstelling bij dit niveau is 'het willen beheersen van afdelingsprocessen'.

Niveau 3. Besturing op het niveau van bedrijfsprocessen. Organisaties op dit niveau kunnen worden gekenmerkt als procesgerichte organisaties waar de sturing op processen dominant is ten opzichte van de functionele sturing. Doelstelling bij dit niveau is het 'willen verbeteren van de bedrijfsprocessen'. Afhankelijk van de keuze van de organisatie en het type bedrijfsproces kan hierbij de nadruk liggen op de samenhang tussen de interne bedrijfsprocessen (3a), de samenhang met de processen van de leverancier (3b) of met de processen van de klanten (3c).

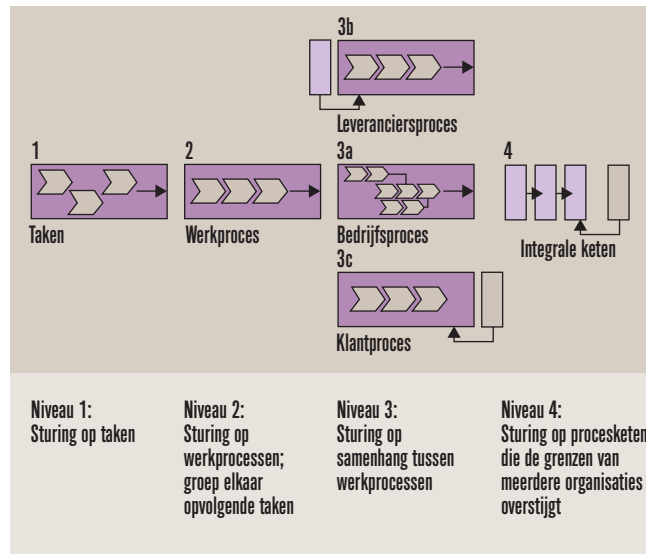
Niveau 4. Besturing op het niveau van integrale ketens. Ketenpartijen kenmerken zich als gelijkwaardige partijen in een samenwerkingsverband, waarbij één van de partijen de regie over de samenwerking voert. In deze situatie is de organisatie niet de eindleverancier voor de klant, maar een van de partijen die samen met de andere ketenpartijen het eindresultaat produceert.

Voor alle niveaus zijn kenmerken en of randvoorwaarden gedefinieerd. Voorbeelden van randvoorwaarden voor het beheersbaar maken van afdelingsprocessen (niveau 2) zijn: het bepalen en beschrijven van de processen; het bepalen van de operationele procesverantwoordelijkheid; uitvoeren van audits en evaluaties. Voorbeelden behorende bij niveau 3 zijn: één proceseigenaar voor een bedrijfsproces; operationele aansturing door procesmanager; en ontwerpen van processen aan de hand van een organisatiebrede procesarchitectuur.

Het BPM-Model biedt een handvat voor organisaties om te kunnen vaststellen of hun activiteiten ten aanzien van procesgericht sturen nog in lijn zijn met de ambities, en wat de activiteiten moeten zijn, wil een organisatie groeien naar een hoger liggend niveau van processturing. Het rendement van het sturen op processen wordt meer zichtbaar naarmate een organisatie groeit in BPM en niveau 3 of 4 wordt bereikt.

Processturing in relatie tot strategie

Centrale vraag voor organisaties is nu welk niveau van processturing men moet bereiken, om de vastgestelde strategie te kunnen realiseren. Is het noodzakelijk om procesgericht te sturen voor de gehele organisatie of kan men volstaan met een processturing op divisieniveau? Het antwoord op deze vraag is van invloed op de manier waarop processen moeten worden gedecomposeerd. Bijvoorbeeld, wanneer een organisatie kiest voor de processturing op het niveau van de werkprocessen zullen, vanuit iPM, de doelstellingen vertaald worden naar prestatie-indicatoren op afdelingsniveau. Op het niveau van de afdelingen vindt volledige processturing en decompositie



Afbeelding 4: Vier besturingsniveaus.

plaats langs de processen, en koppelt de organisatie de prestatie-indicatoren aan processen. Wanneer echter gekozen wordt voor sturing op het niveau van de bedrijfsprocessen voor de gehele organisatie, vindt direct de decompositie plaats in processen en hieraan de koppeling van prestatie-indicatoren. Hierdoor kan een veel betere doorvertaling van de strategie plaatsvinden.

Het behoeft geen betoog dat de effectiviteit van processturing het grootst is wanneer sturing plaatsvindt over de gehele bedrijfsprocessen binnen een organisatie of in de integrale keten. Dit zorgt ervoor dat op de meest effectieve wijze de focus wordt gehouden op de uitvoering van de strategie en krijgt het hoger management op de beste wijze inzicht in de voortgang van de realisatie van die strategie.

Conclusie

iPM en het BPM-Model bieden beide handvatten voor een organisatie om hun performance te verbeteren. iPM geeft op een heldere wijze uitvoering aan Performance Management door de koppeling van de strategie en doelstellingen aan de processen. iPM legt hierbij wat meer nadruk op de richting van een organisatie. Het BPM-Model geeft bij een gekozen niveau van processturing de benodigde randvoorwaarden en biedt daardoor houvast bij de inrichting van de processturing. Kern van beide is dat performance-verbetering plaatsvindt door te meten en te sturen op de processen.

Literatuur

- P. Geelen en R. van de Coevering (2005), Integraal Performance Management, Kluwer, Deventer.
- J. Tolsma en D. de Wit (2005), Effectief Procesmanagement: Procesgericht sturen met het BPM-Model, Eburon, Delft.

Geert-Jan Rens en Freek Hermkens

Geert-Jan Rens (g.rens@oi.nl) en Freek Hermkens (f.hermkens@oi.nl) zijn werkzaam als adviseur bij O&I.