

Meer een attitude dan een project

# STAPPENPLAN BEPAALT SUCCES

Bij een van de grote Belgische verzekeraars vindt een omvangrijk en belangrijk transitietraject plaats. De opdracht is zeer duidelijk om vanuit de procesvisie duidelijke KPI's op te zetten en vervolgens te meten. Deze metingen zijn dan het startpunt voor procesverbeteringen maar ook voor een proces re-engineering van de kernactiviteiten. In dit artikel wordt beschreven hoe Performance Management sturend kan zijn in procesmanagement.

Door Joachim Billiet

Heel veel financiële dienstverleners zijn na de moeilijke beursjaren bij het begin van dit millennium nog steeds bijzonder sterk gefocust op een aantal basisfundamenten, met name het nastreven van een gezonde cashpositie, het garanderen van jaarlijkse groei, het rendabel maken van de portefeuille, het opkrikken van het technisch rendement en daaraan gekoppeld het maximaliseren van de winstgroei. Bovendien kan de almaar toenemende vraag naar meer transparantie en deugdelijk bestuur verklaren waarom Performance Management sedert enige jaren een 'hot item' is. Klantenbinding, het verhogen van marktaandeel en kostenbeheersing zijn vaak gehanteerde stuurcriteria.

## Klant als centrale schakel

Om als organisatie bovenstaande basisfundamenten te kunnen bereiken en bestendigen, is het dan ook wenselijk



Afbeelding 1. Stappenplan bij de inrichting van Performance Management.

om heel snel in één oogopslag te kunnen nagaan hoe gezond de organisatie er aan toe is. Dit is het domein van Performance Management. Hoe complexer de organisatie en hoe ingewikkelder de besturingsopdracht voor het management, des te sterker de behoefte zal zijn aan eenvoudige hulpmiddelen om de feitelijke prestatie te meten. Belangrijke uitgangspunten bij de aanpak van de inrichting van Performance Management is de aandacht voor de klant als centrale schakel in de bedrijfsvoering, een duidelijke communicatie naar alle betrokken partijen, en het continu opvolgen van verbeteringen. Performance Management is daarom veeleer een attitude dan een project met een bepaald start- en eindpunt, en dient draagvlak te vinden in alle geledingen van de organisatie om succesvol te zijn. Performance Management kan omschreven worden als een geïntegreerde set van managementprocessen die de strategie linken aan haar uitvoering en dit door het samenbundelen van performance-criteria, performance-opvolging en performance-verbetering. Er bestaan vele vormen en concepten rond Performance Management, lopend van Balanced Scorecards (integrale bedrijfssturing) over Value Based Performance Management (dat voornamelijk gericht is op de creatie van aandeelhouderswaarde) en Activity Based Management tot EFQM (European Foundation for Quality

Management met nadruk op kwaliteitsverbetering). In het verleden zijn meerdere organisaties met dergelijke initiatieven gestart, maar met gematigd succes. In heel wat gevallen slagen organisaties er immers niet in om op langere termijn systematisch beter te gaan presteren op een aantal welafgebakende domeinen.

## Stappen

De inrichting van Performance Management bestaat uit een aantal opeenvolgende stappen, zie afbeelding 1.

*Stap 1. Bepalen van de visie en missie.*

De missie geeft de bestaansreden van de organisatie weer. Het weerspiegelt het lange termijndoel van de organisatie: waar wil men naar toe, hoe en op grond van welke veronderstellingen. Banaal als dit mag klinken, is de noodzakelijke voorwaarde om bedrijfsperformance te gaan opvolgen, te weten wat het uiteindelijk te bereiken doel is: wil men als organisatie de beste in de markt zijn; of de goedkoopste; of de betrouwbaarste; of de snelste; of de meest gemakkelijkste tijdens de dienstverlening, enzovoort. De hier ingeslagen richting is immers bepalend voor alle onderliggende niveaus, ook op vlak van de meetindicatoren.

*Stap 2. Uitstippelen van de strategie.*

Een strategie geeft dan weer hoe de visie en missie zich zullen vertalen naar een aantal domeinen; bijvoorbeeld op het vlak van winstgevendheid, klantentevredenheid, transparantie, kwaliteit van dienstverlening, enzovoort. Er kunnen drie invalshoeken gehanteerd worden waarop een organisatie toegevoegde waarde kan bieden aan zijn klanten: procesfocus, klantfocus of productfocus (zie afbeelding 2). Deze drie mogelijke strategieën hebben te maken met het onderscheidend vermogen dat een organisatie nastreeft ten opzichte van haar concurrenten. Het spreekt voor zich dat het verbeteren van de performance op het vlak van kosten (operationele excellentie) vraagt om andere indicatoren dan verbeteringen in de klantrelatie of productinnovatie.

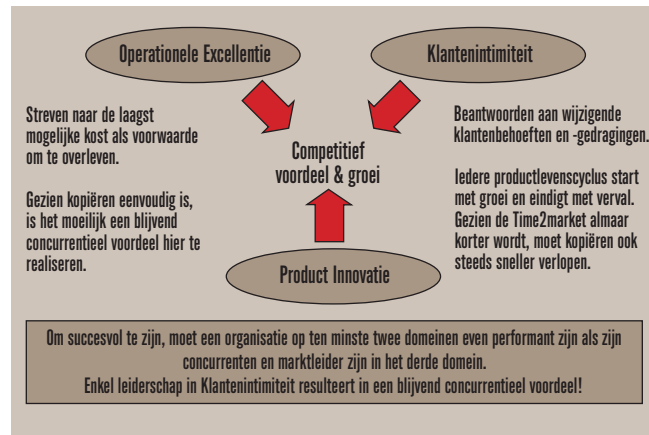
Elk van de pijlers in de strategie kan verder verfijnd worden met behulp van een aantal strategische richtlijnen. Daarin moet duidelijk worden hoe de strategie zich vertaalt in de realiteit, wat dit precies betekent naar marges, omzet, klantentevredenheid en uiteindelijk ook hoe de organisatie dit wenst te realiseren.

*Stap 3. Bepalen van Kritische succesfactoren (KSF).*

Kritische succesfactoren zijn de factoren waar men goed in moet zijn om de gestelde missie te bereiken: dus wat is er nodig om succesvol te zijn. Vaak terugkomende KSF's zijn duidelijkheid en transparantie in de services en dienstverlening, een inzichtelijke kostenstructuur, het menselijk kapitaal, duidelijk omschreven taken en verantwoordelijkheden, degelijke kennissystemen en IT-systemen en dergelijke meer.

*Stap 4. Definieren van Key Performance Indicators (KPI).*

KPI's zijn kwantitatieve, meetbare maatstaven waaraan



Afbeelding 2. Waardedisciplines van Treacy en Wiersema.

voldaan moet worden om de KSF's te bereiken: wat gaan we meten. Dit kan bijvoorbeeld een proces, organisatie, afdeling of kosten/opbrengstenelement zijn. Om de link met de gestelde visie en strategie niet te verliezen, dienen de KPI's gekoppeld te zijn aan de KSF's. Op deze wijze wordt het mogelijk na te gaan of een organisatie daadwerkelijk goed scoort op die aspecten waarin ze goed wil zijn.

*Stap 5. Vastleggen van 'targets'.*

Targets zijn richtwaarden of normen die gehaald dienen te worden. Ze geven aldus een indicatie van de performance-kloof met de KSF's en KPI's en zijn dusdanig bepaald dat het mogelijk wordt de strategie te realiseren. Meestal wordt dit visueel voorgesteld (zie afbeelding 3).

Vaak wordt er gewerkt met kleurindicatoren: groen betekent dat de norm bereikt of overtroffen is; oranje betekent dat de norm niet bereikt maar nog aanvaardbaar is; rood is onaanvaardbaar.

## Men mag niet vergeten om verbeterinitiatieven te gaan identificeren

De target of norm zal voor elke KPI vergeleken worden met de actuele gemeten waarde en resulteren in een variantie. De grootte van deze variantie geeft weer hoe groot de uitdaging is tot verbetering (zie het gebruik van de hierboven aangehaalde kleurindicatoren).

Het bepalen van een norm is niet eenvoudig, soms zelfs onmogelijk. In dit geval spreken we over een trendindicator in plaats van een streefindicator. Een trendindicator heeft dus geen target maar dient om na te gaan of de vastgestelde meetwaarde in de goede richting evolueert. Bij het bepalen van een target voor een streefindicator kan benchmarking

met concurrenten nuttige informatie aandragen. Soms dragen indicatoren geen echt nieuwe informatie aan, maar is het veeleer een bevestiging van wat men binnen de organisatie impliciet al aanvoelde. Eenmaal kwantitatief uitgedrukt, wordt het ineens wel heel concreet en zichtbaar.

#### Stap 6. Verbeterinitiatieven identificeren.

Last but not least, mag men niet vergeten om verbeterinitiatieven te gaan identificeren. Steeds als een meting van de KPI's uitgevoerd wordt en men kan vaststellen dat er nog verbeteringen te realiseren zijn om de norm te bereiken, dienen initiatieven bepaald te worden (zie afbeelding 4). Belangrijk hierbij is aan te duiden wie verantwoordelijk is om dit verder op te volgen en binnen welke tijdspanne.

Het puur meten om te meten is misschien wel leuk, de echte toegevoegde waarde blijkt echter uit de noodzakelijke inzichten en bijstellingen voortvloeiend uit vastgestelde inefficiënties. Het bedenken van diverse verbeterinitiatieven is meestal veel eenvoudiger dan de bewustwording van knelpunten. Wanneer men over deze drempel van bewustwording heen is en de matige tot ondermaatse resultaten bespreekbaar zijn, volgen de talrijke ideeën tot verbetering als vanzelf.

### Succesfactoren bij de keuze van indicatoren

Sowieso dienen de KPI's een vertaling te vormen van de strategie om te bepalen in welke mate een organisatie doet wat ze moet doen. Daarnaast is er nog een aantal criteria dat in overweging genomen moet worden bij de keuze van representatieve KPI's. Een KPI moet:

- SMART zijn; dit betekent Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch (maar ambitieus) en met Tijdsindicatie;
- de globale bedrijfsperformance opvolgen en niet alleen de verbeterinitiatieven;
- alle relevante bedrijfsdomeinen afdekken en niet alleen één bepaald domein (bijvoorbeeld louter financiële KPI's);
- onder het verantwoordelijkheidsgebied van de eigenaar vallen en bovendien door hem rechtstreeks te beïnvloeden zijn;
- de eigenaar in staat stellen te begrijpen wat de performance binnen zijn verantwoordelijkheidsdomein beïnvloedt;
- de steun van het management wegdragen;
- éénduidig gedefinieerd zijn; het gebruik van verschillende definities is uit den boze.

Het is raadzaam zowel te werken met 'leading' als 'lagging' indicatoren. Leading indicatoren geven inzicht in de situatie

## Newcom

From Data to Information to Knowledge

#### BI end-to-end oplossingen

- IT Management & IT Governance
- Woningbouwcorporaties
- Finance, HRM, Sales & Marketing
- Operational Performance Management

#### BI Projecten & Consultancy

- Resultaatgericht conform verwachting
- Productonafhankelijk, dus de beste keuze binnen budget
- Alles in één hand, van projectmanagement tot opleidingen en beheer
- Meer dan 20 consultants met ruime ervaring in BI & Data Warehousing

#### Interesse in onze dienstverlening?

Neem contact op met onze afdeling Sales & Marketing ([sales@newcom.nl](mailto:sales@newcom.nl))

Optimaliseer uw informatievoorziening met Newcom Information Systems. Als expert op het gebied van Business Intelligence en Data Warehousing zorgen wij ervoor dat de informatievoorziening binnen een organisatie als een proces wordt gewaarborgd. Met hoogwaardige consultants voeren wij succesvolle projecten uit, zodat informatie binnen een organisatie bijdraagt tot winstgevendheid en effectiviteit.

#### Interesse om ons professionele team te versterken?

Neem contact op met Fiona de Jonge ([fiona.de.jonge@newcom.nl](mailto:fiona.de.jonge@newcom.nl))

#### Newcom Information Systems B.V.

P.O. Box 5631 T: +31 (76) 750 1800 info@newcom.nl  
4801 EA Breda F: +31 (76) 750 1899 www.newcom.nl  
Hoge Schouw 1G  
The Netherlands



op proactieve wijze en sturen toekomstige performance (lange termijn focus). Lagging indicatoren geven inzicht omtrent dingen die reeds gebeurd zijn en waar alleen reactief kan opgetreden worden (korte termijn focus). Voorbeelden van leading indicatoren: de mate van investering in opleiding, vorming en ontwikkeling van medewerkers; de mate van autorisatie die aan tussenpersonen toegekend wordt bij de afhandeling van transacties; klantenretentie; economische vooruitzichten. Voorbeelden van lagging indicatoren: return on equity; loss ratio; combined ratio; kostenratio; productiviteitsratio.

Verder is het belangrijk om het aantal indicatoren beperkt te houden. Het komt niet alleen de inzichtelijkheid ten goede, maar meten kost immers ook geld. Elke KPI heeft een kostprijs die gerelateerd moet worden aan de meerwaarde ervan. Houdt alleen deze KPI's over die aan bovenstaande criteria voldoen: selecteer de enkele belangrijke uit de vele onbelangrijke.

## Duidelijke communicatie rond wat er gemeten wordt en vooral waarom is onontbeerlijk

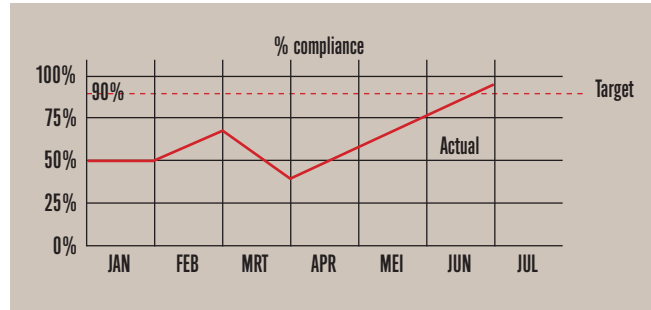
KPI's zijn niet statisch, maar hebben een dynamisch karakter wegens verschillende redenen:

- de strategie van de organisatie kan wijzigen;
- marktomstandigheden kunnen wijzigen;
- nieuwe technologieën kunnen aangewend worden;
- procesvoering kan anders verlopen, waarbij zich misschien een verschuiving in activiteiten voordoet (bijvoorbeeld bij outsourcing of vergaande procesdelegatie aan derde partijen).

### Niveaus van KPI's

Een onderscheid dient gemaakt te worden tussen strategische, tactische en operationele KPI's. Elk niveau van KPI's is gekoppeld aan een eigen doelgroep en geeft een ander niveau van detail weer (zie afbeelding 5). Wanneer met meerdere niveaus gewerkt wordt, is het belangrijk om deze te kunnen linken zodat een soort van 'drill down' mogelijk wordt. Indien men als verantwoordelijke meer informatie wil, kan men deze gaan raadplegen op de onderliggende niveaus. Dit is alleen nodig bij slechte of ondermaatse performance, maar is een noodzakelijke voorwaarde om oorzaken te kunnen identificeren en gerichte verbeterinitiatieven te formuleren.

Wat betreft de voorstelling van de KPI's, is het aanbevolen met organisatiecockpits te werken, die voorzien in metertjes

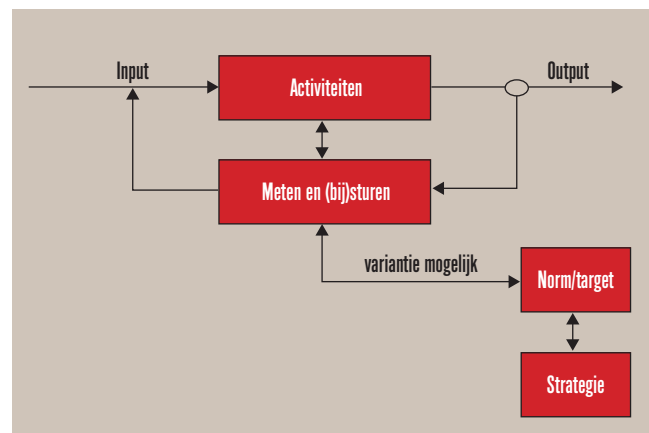


Afbeelding 3. Voorbeeld van de grafische opvolging van een KPI.

en wijzertjes en als dusdanig zeer visueel en sprekend zijn. Het is belangrijk om toch even het onderscheid aan te halen tussen zogenaamde scorecards en dashboards. Scorecards worden gebruikt bij strategisch Performance Management om de bedrijfsperformance te kunnen bijsturen teneinde de bedrijfsprocessen, bedrijfsonderdelen en mensen te begrijpen, te optimaliseren en op één lijn te brengen. Dit gebeurt meestal aan de hand van een formele of informele methodologie zoals Balanced Scorecard, Six Sigma en dergelijke. Dashboards dienen dan veeleer om bedrijfsprocessen te volgen en te meten. Via deze dashboards wordt een grafische kijk op de gang van zaken gevisualiseerd. Algemeen gesproken vereisen scorecards een top-down benadering die ondersteuning door de bedrijfsleiding vereist, terwijl dashboards veeleer een bottom-up benadering aanmoedigen.

### Communicatie

Om betrokkenheid vanuit de organisatie en de medewerkers te garanderen, is een duidelijke communicatie rond wat er gemeten wordt en vooral waarom onontbeerlijk. Dergelijke communicatie is immers noodzakelijk voor het inzicht in de KPI's en de acceptatie door de betrokkenen. De uiteindelijke doelstelling is echter niet het controleren op zich, maar veeleer de verbetering van de performance. Men moet in staat zijn om 'beter' (gericht) te kunnen werken, eerder



Afbeelding 4. Meten en (bij)sturen van activiteiten in een proces.

dan 'meer' te moeten werken. KPI's moet men samen met de business-betrokkenen gaan definiëren. Dan wordt optimaal gebruik gemaakt van de aanwezige bedrijfskennis en zullen de KPI's niet zozeer als een controle-instrument maar eerder als ondersteuning van het verbeteringsproces gezien worden. Het op deze wijze creëren van een draagvlak is noodzakelijk, niet enkel voor het gebruik van de KPI's maar ook en vooral voor de later hieruit voortvloeiende verbeterinitiatieven.

## Het succes van kleine bereikte verbeteringen motiveert en enthousiasmeert

Wat de rapportage betreft rond KPI's en performance, dienen deze aan te sluiten bij de behoefte van de ontvanger. Het doel en de doelgroep van de rapportage bepalen de inhoud en frequentie ervan. De beste resultaten worden bereikt door per doelgroep een rapportage te maken. Toch is het enigszins raadzaam om te werken met gelijkaardige rapporten qua structuur en vorm. Dit komt immers de doorzichtigheid ten goede en vereenvoudigt de communicatie.

### Continu proces

Bij het inrichten van Performance Management is het belangrijk te leren uit de fouten die in het verleden zijn gemaakt. Hierbij ging men nog te vaak uit van een éénmalig

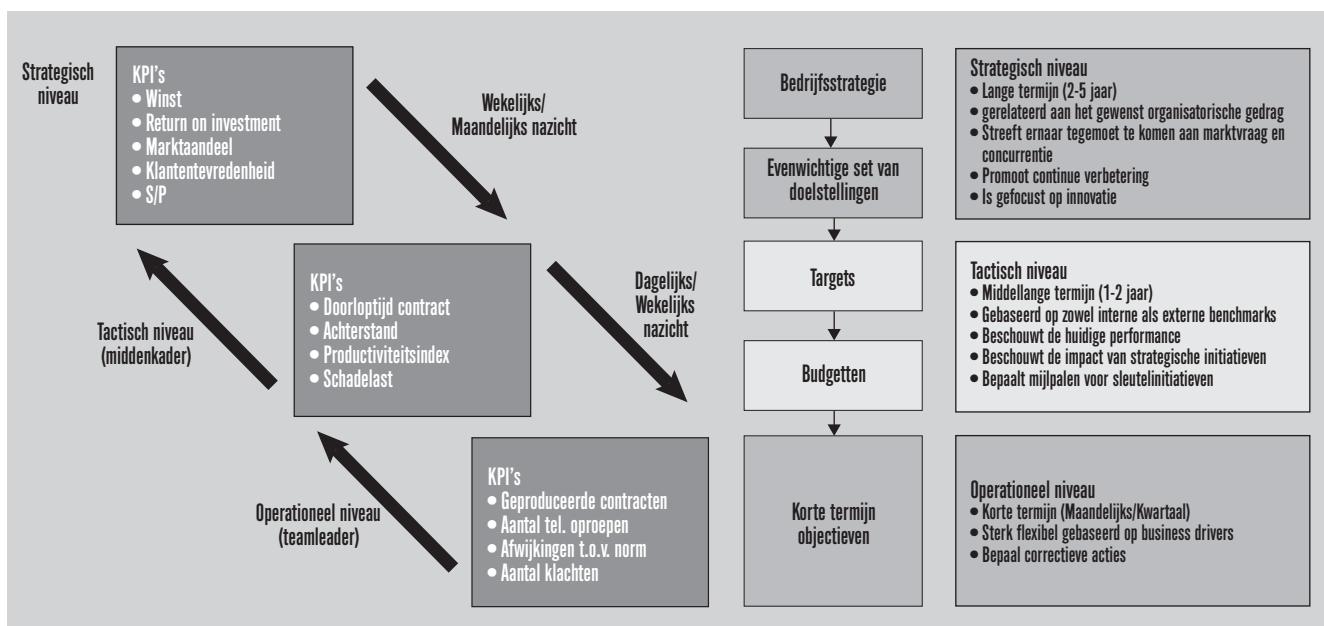
initiatief om vervolgens te berusten in de bereikte resultaten. De toegevoegde waarde blijkt evenwel veeleer uit het continue karakter ervan. De (te) geringe aandacht voor continue efficiëntieverbeteringen heeft diverse oorzaken:

- een gebrek aan inzicht in de knelpunten en mogelijke verbeteringen;
- tijdsgebrek;
- een te sterke nadruk op louter operationele aspecten van de bedrijfsvoering;
- een sterke korte termijn-gerichtheid;
- een gebrek aan financiële middelen voor meer structurele investeringen.

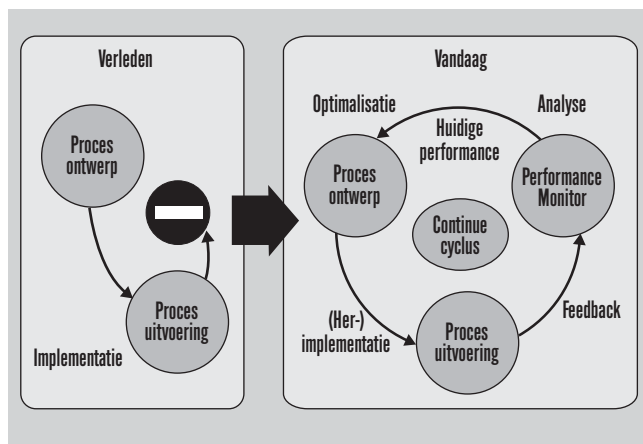
Hierbij is het identificeren en meten van KPI's geen doel op zich maar slechts een middel, een katalysator om versneld gerichte verbeteringen te kunnen doorvoeren die in lijn liggen met de bedrijfsstrategie.

Belangrijk is de vaststelling dat dergelijke inrichting van Performance Management feitelijk gepaard moet gaan met een noodzakelijke organisatieverandering om succesvol te zijn, en bijgevolg dus ook met het nodige aantal iteraties bijgestuurd zal dienen te worden. Dit betekent dat het noodzakelijk zal zijn om op gezette tijdstippen de visie en strategie te moeten toetsen aan de gewijzigde realiteit, en dat hierbij de vertaling naar KPI's niet uit het oog mag verloren worden (zie afbeelding 6).

De terugkoppeling voorziet in het beoordelen van de actuele performance en laat toe om corrigerend op te treden en na te gaan of de correctie effectief is. Het uiteindelijke doel is het optimaal inzetten van de beschikbare middelen, zodat de visie en missie van de organisatie op de meest efficiënte wijze gerealiseerd kunnen worden.



Afbeelding 5. KPI's situeren zich op meerdere niveaus met andere doelgroepen.



Afbeelding 6. Het sluiten van de cirkel is de sleutel tot succes.

## Welke verbeteringinitiatieven doorvoeren?

Het al dan niet uitvoeren van geïdentificeerde verbeterinitiatieven dient afgestemd te worden op basis van een aantal criteria:

- het behalen van een positieve business case, hierbij is de vaststelling dat het relatief eenvoudig is om de kosten te gaan identificeren, maar veel moeilijker om hieraan de baten te kwantificeren;
- de beschikbaarheid van resources;
- het hoog urgente karakter (bijvoorbeeld vanwege existentiële redenen moet verbetering absoluut gebeuren);
- de afhankelijkheid van andere reeds lopende projecten binnen de organisatie (timing speelt hier een rol).

De basis voor performanceverbetering ligt in het zich bewust worden van de mogelijkheid tot verbetering. De basis voor succes ligt bij het verkrijgen van inzicht in de eigen bedrijfsvoering, bewustwording van inefficiënties en daarmee de mogelijkheden tot verbetering.

Bovendien is het belangrijk om te starten met een aantal kleine en relatief eenvoudige verbeterinitiatieven die op korte termijn reeds een zichtbaar effect kunnen hebben. Het inzichtelijk maken van successen in bereikte verbeterinitiatieven werkt immers stimulerend voor de voorvechters van de verbetering en trekt achterblijvers over de streep. Er is hier dus een hefboomwerking mogelijk: het succes van kleine bereikte verbeteringen motiveert en enthousiasmeert tot het nadenken over en het geloof in verdere verbeterinitiatieven.

Bij de inrichting van Performance Management kan gebruik gemaakt worden van professionele tools die helpen bij de verdere automatisering van KPI-berekeningen en die vooral instaan voor de visualisering van bereikte resultaten. Afhankelijk van de doelstellingen die men voor ogen heeft, kan men opteren voor tools met zeer uitgebreide functionaliteit dan wel voor meer pragmatische tools.

## Valkuilen

Bij het inrichten van Performance Management kan het nuttig zijn rekening te houden met enkele vaak voorkomende valkuilen:

- Er is geen enkele koppeling met de visie en missie van de organisatie. Er worden KPI's gedefinieerd die niet zullen toelaten na te gaan in welke mate de organisatie doet wat ze moet doen;
- Er is geen koppeling tussen de bedrijfsstrategie en de individuele doelstellingen van afdelingen en individuele medewerkers. In principe zou dit een hiërarchische structuur moeten zijn waarbij bovengeschatte doelen aan onderliggende gekoppeld zijn en zo vertaalslagen in termen van performance kunnen gebeuren;
- Teveel bestaande KPI's die geen beleidsmatig corrigerende acties toelaten; men ziet door de bomen het bos niet meer. Bovendien is hieromtrent vaak gebrekkige of zelfs geen communicatie aanwezig;
- Het is geen continu gebeuren, maar een éénmalig initiatief zonder veel ruimte voor verbeterinitiatieven;
- De KPI's zijn niet evenwichtig bepaald; vaak komt in overgrote mate de nadruk te liggen op financiële KPI's. Toch zijn de procesmatige, klantgerichte en organisatorische KPI's evenzeer belangrijk om een volledig en meer gebalanceerd beeld van de organisatie te verkrijgen;
- Hokjesmentaliteit: KPI's worden op subniveau (bijvoorbeeld van een afdeling of business unit) vastgelegd onafhankelijk van elkaar en zelfs met het risico dat ze elkaar gaan tegenwerken op bepaalde vlakken en dus suboptimaal gaan functioneren;
- Ontbreken van duidelijke definities met verwarring in gebruik en interpretatie en verkeerdelijke conclusies;
- Geen dynamische maar statische KPI's. Toch dienen wijzigingen in de marktomstandigheden, visie of strategie te resulteren in aanpassingen op vlak van de meetindicatoren.

Joachim Billiet ([joachim.billiet@pkf.be](mailto:joachim.billiet@pkf.be)) is management consultant bij PKF Management Consulting Services waar hij verantwoordelijk is voor de verdere uitbouw van het procesmanagement domein.

## Online-archief Business Process Magazine

BPM-lezer opgelet! Artikelen over onderwerpen als Proces-integratie, -Modellering, Business Intelligence, Compliance en nog veel meer vindt u in het Online Archief van Array Publications. Vaktijdschriften als Storage Magazine, Database Magazine, IT Service Magazine hebben hun artikelenarchief online gezet. Met een Google-achtige zoekstructuur vindt u snel wat u zoekt op [www.businessprocess.nl](http://www.businessprocess.nl)