

Traject verloopt van visie via focus naar actie

# TRANSPARANTE STURING

Visualisatie en transparantie zijn de sleutelwoorden bij het inrichten van Performance Management bij een middelgroot overheidsbedrijf. Het bedrijf wenste meer grip op processen te hebben door zowel horizontaal als verticaal te sturen op procesprestaties. In dit artikel worden de ervaringen die O&i Partners tijdens dit Performance Management inrichtingstraject heeft opgedaan besproken.

Door Judith Kramer en Geert-Jan Rens

Het bedrijf is reeds in een vergevorderd stadium van inrichting van Process Management om Operational Excellence te realiseren, meer klantgericht te gaan werken en te blijven voldoen aan de NEN-ISO 9001:2000 normering. Performance Management is een volgende logische stap.

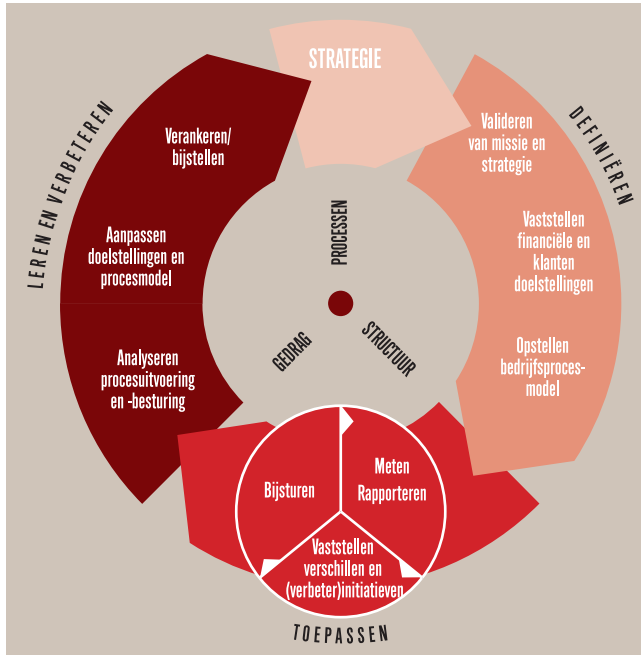
De essentie van Performance Management is dat organisaties vanuit hun visie via hun strategie een focus aanbrengen en vervolgens gaan sturen op die dingen die echt van belang zijn. Door het toepassen van de O&i Performance Management methode creëren organisaties transparante horizontale (binnen en tussen bedrijfsprocessen) en verticale (in de hiërarchie) sturing. Bovendien legt de gebruikte Performance Management methode niet de nadruk op het controleren maar op het continu verbeteren van prestaties, daarmee goed aansluitend op kwaliteitssystemen als het INK-model. Het gaat om de wil om het de volgende dag weer beter te doen dan vandaag.

Drie aandachtgebieden vormen de basis van de Performance

Management methode: de processen en processturing; de (organisatie)structuur en andere inrichtingsrandvoorwaarden; het gedrag van de mensen in de organisatie. Vanuit deze basis kan de Performance Management cyclus draaien, zie afbeelding 1. Vanuit de strategie vindt trapsgewijs de definitie plaats van de procesdoelen op de verschillende management-niveaus. Vervolgens worden deze doelen gemeten en vindt operationele (bij)sturing plaats. De organisatie onderkent op dat niveau verbeterinitiatieven en voert deze uit. Om de cyclus te kunnen sluiten moet een organisatie ook leren van haar acties en verbeteren. Hier betekent dit dat de toepassing en resultaten worden geanalyseerd, wat aanleiding kan geven tot bijstelling van de strategie of het systeem van Performance Management.

### Zien is geloven is motiveren

Verbetering van horizontale en verticale sturing is onmogelijk zonder een bewustzijn van de huidige situatie. Immers, wanneer we niet weten waar we staan, hoe weten we dan of we wel de goede kant op gaan? Daarom is begonnen met een



Afbeelding 1: De Performance Management cyclus

grondige en volledige analyse van de huidige stuursituatie bij enkele managers. We geloven dat in deze fase de basis ontstaat voor gedragen Performance Management, doordat we het bewustzijn van de noodzaak tot verbetering hier zagen ontstaan. De managers met wie gesproken is werden stuk voor stuk enthousiast in juist deze fase. Zij zagen letterlijk de gaten in de besturing van de organisatie en zagen ook h oe dit traject zou gaan leiden tot een beter resultaat. Het adagium 'zien is geloven is motiveren' was hier zonder meer van kracht.

De volgende vragen speelden door de hele organisatie:

- Hoe krijg ik overzicht en inzicht? Wie moet nu wat meten en wie is nu waarvoor verantwoordelijk;
- Hoe dragen wij bij aan de (strategische) doelen;
- Hoe kan ik onze bedrijfsdoelen doorvertalen naar individuele jaarplanafspraken;
- Hoe kunnen we eerder onze output van processen voorspellen en acties daarop ondernemen;
- Wat wil het hoger echelon nu echt van mij weten? Waar stuurt het op en waar stuur ik op;
- Wat zijn aspecten waar ik echt invloed op heb;
- Hoe kan ik beter samenwerken met andere afdelingen daar waar onderlinge afhankelijkheden zijn;
- Hoe communiceer ik resultaten naar mijn medewerkers?

De directie van het bedrijf stelde een meerjarenplan op waarbij de missie en visie waren vertaald naar strategische doelen. Ook bedacht de directie kritieke succesfactoren voor deze doelen, kwantificeerde deze in prestatie indicatoren, welke in een jaarlijks managementcontract naar de verschillende divisies werden uitgezet. Als het bestaan van die

strategische doelen bij medewerkers op de werkvloer al bekend was, werd de inhoud als 'ver van het bed' ervaren.

## Kop en staart

De missie en visie van de organisatie vormden in het traject het uitgangspunt; die geven immers aan waar de organisatie wil staan en wie zij wil zijn. Binnen het overheidsbedrijf is de vertaling van deze visie in kritische succesfactoren en prestatie indicatoren op strategisch niveau kritisch onder de loep genomen. Doelen waren onvoldoende SMART gedefinieerd en daardoor niet motiverend, informatief en in enkele gevallen zelfs niet beïnvloedbaar door de managers. Ook paste het resultaat soms niet bij de prestatie indicator, waaruit bleek dat eigenlijk wat anders werd gemeten dan omschreven. De prestatie indicator 'Ontwikkelen van een roadmap voor invoering asset management' bijvoorbeeld, werd door niemand begrepen en is daarmee onbruikbaar voor sturing. De aanwezigheid van een roadmap garandeert de directie namelijk geen betrouwbare infrastructuur (het bijbehorende strategische doel) en dat zou wel het geval moeten zijn.

Doorvertaling van strategie en bedrijfsdoelen naar uitvoering was nauwelijks aanwezig. E en van de strategische doelen van de divisie is een hoge mate van leveringszekerheid. Op tactisch en operationeel niveau werd hier echter niet op gestuurd. Informatie over hoe deze leveringszekerheid berekend wordt en resultaten per onderdeel zijn bij  een persoon goed bekend, maar niet bij de managers en medewerkers werkzaam in de processen waarvan de procesprestaties directe invloed bleken te hebben op de leveringszekerheid.

Tegelijkertijd is met elke operationele manager van het bedrijfsonderdeel hun afzonderlijke maandelijkse rapportage geanalyseerd. De eenvoudige, maar belangrijkste, vraag hierbij 'waarom meet je wat je meet' bleek voor veel managers veel lastiger te beantwoorden dan gedacht. Voor welke prestaties moesten zij verantwoording afleggen? Doorvragen leverde antwoorden op als "dat wil de afdelingsmanager maar ik weet eigenlijk niet waarom" of "dat is interessant om te weten maar ik kan er niet mee sturen" of "we vonden het zelf ook al gek dat we geen norm hebben voor die prestaties en daarom hebben we de prestaties uitgezet tegen dezelfde maand in een vorig jaar en de prestaties zijn niet maandgerelateerd eigenlijk". Ook hadden de managers niet altijd helder voor ogen aan welke bedrijfsdoelen zij nu eigenlijk bijdragen. Dergelijke vragen brachten bij de managers het gewenste denk- en verbeterproces op gang.

## Thermometers

Alle metingen kregen vervolgens een plaats in de verschillende bedrijfsprocesmodellen. Het bedrijfsprocesmodel was voorhanden uit een NEN-ISO 9001:2000 traject en ingericht vanuit de principes van Business Process Management. Zo kon in de bedrijfsprocessen visueel worden gemaakt waar de managers nu een 'thermometer' houden om procesprestaties

te meten, zie afbeelding 2. Al snel werd duidelijk dat dit vooral eindresultaten waren: output-getallen als productie-aantallen en kosten bijvoorbeeld. Er werd nauwelijks gestuurd op afhankelijkheden met andere processen, externe partijen of op overgangen tussen functionele groepen binnen één proces. Juist hierover had men veel klachten. In enkele gevallen werden zaken dubbel gemeten door verschillende managers omdat verantwoordelijkheden niet eenduidig belegd waren. Daarnaast bleek dat er nauwelijks gestuurd werd binnen het proces op bijvoorbeeld doorlooptijden. Sturing was vooral een correctieve aangelegenheid, wanneer afwijking van output al opgetreden was. Oorzaken van matige resultaten waren bovendien niet inzichtelijk, waardoor correctieve maatregelen meer gevoelsmatig werden genomen, met alle risico's van dien. Hierdoor was preventief sturen, dus vroegtijdig in het proces bijsturen zodat het gewenste eindresultaat gewaarborgd blijft, vrijwel onmogelijk voor de managers.

### De zoektocht naar focus

Teveel informatie verlamt het functioneren van het management en leidt tot overbodige bureaucratie. Op strategisch niveau zochten we naar de 'vital few' in plaats van de 'trivial many'. Waar stuurt de top op, waar ligt de focus? Waarvan ligt het hoger management wakker als het resultaat een rode kleur heeft? Deze informatie wordt 'Push informatie' genoemd en levert input voor de nieuw ingerichte 'metertjes'

op het Management Dashboard. Vragen om minder informatie vereist durf van het topmanagement, maar straalt ook hun vertrouwen uit in het middel en lager management. Het is immers hún werk om de procesprestaties te monitoren en bij te sturen waar en wanneer nodig.

De reeds aanwezige prestatiemetingen zijn in de eerste fase met elkaar geplaatst in de zogenoemde SNU-plaat (Strategie naar Uitvoering), een overzichtssheet met in de kolommen de verschillende hiërarchische lagen. Deze visualisatie verhoogde de betrokkenheid, de verschillende managers konden er nu niet meer omheen. De tactische besturingslaag was namelijk leeg.

In de SNU-plaat wordt het strategische doel leveringszekerheid uitgewerkt in kritieke succesfactoren (KSF), strategische prestatie indicatoren (SPI), tactische prestatie indicatoren (TPI) en operationele prestatie indicatoren (OPI) gekoppeld aan processen. De operationele managers kunnen deze operationele PI's vervolgens naar inzicht vertalen in de jaarplanafspraken met medewerkers. Wanneer we de oorzaak/gevolg-relaties plaatsen in de SNU plaat, dan zien we de gewenste niveaus ontstaan. We hebben de OPI's zodanig gedefinieerd dat hiervan een vroegtijdige signalering uitgaat als de leveringszekerheid mogelijk in gevaar komt. Managers worden zo niet geconfronteerd met problemen achteraf; de voorspelbaarheid van resultaten wordt door dit mechanisme vergroot.

# Quintica verandert haar naam in **ensior**

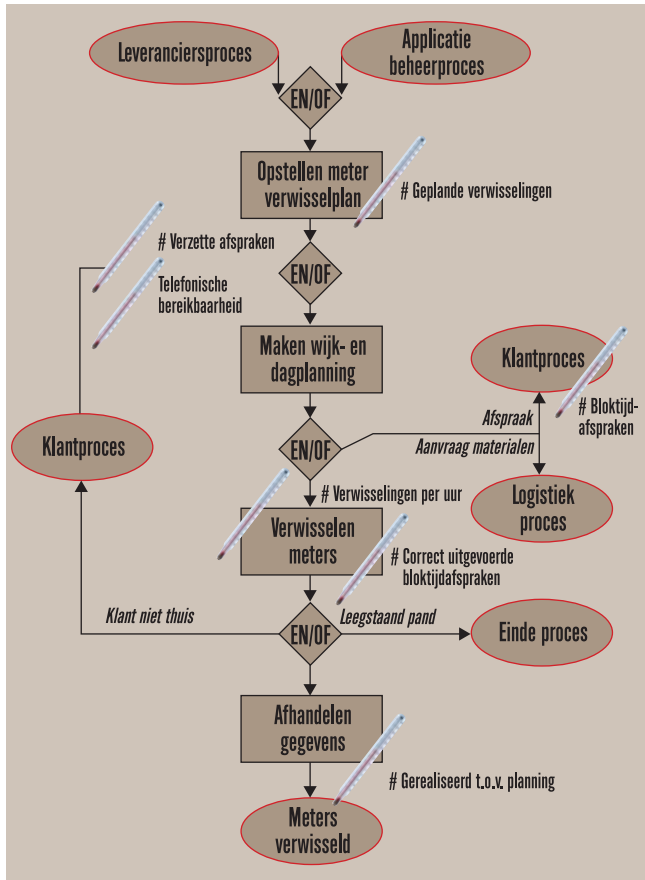
Na jarenlang bekend te hebben gestaan onder de naam Quintica hebben wij onze naam veranderd in Ensior, afgeleid van het Engelse woord ensure. Ensior staat voor gespecialiseerde Business Intelligence en Datawarehouse consultancy. Het is tijd voor vernieuwing, een nieuw elan. Het is tijd voor Ensior. Vertrouwde B.I. diensten met een nieuwe uitstraling. Kijk op [www.ensior.com](http://www.ensior.com) Ensior B.V. T +31 (0)30 630 10 52 E [info@ensior.com](mailto:info@ensior.com)



ensior



Quintica  
| | | consultants



Afbeelding 2: Voorbeeld processturing aan de hand van 'thermometers'.

Het inrichten van de besturingsniveaus zorgde voor inzicht en overzicht; de besturing van het bedrijfsonderdeel (op alle niveaus) werd transparant. Oorzaken en gevolgen werden inzichtelijk. Duidelijk werd dat het niet 'ieder voor zich' is maar 'allen voor het geheel'. De betrokkenen zagen in de (keten)processen dat een goed eindresultaat alleen in samenwerking met andere afdelingen bereikt kan worden. Normen aanpassen omdat de input niet aan de eisen voldoet, is er nu niet meer bij. Processturing gaat suboptimalisatie tegen en bevordert samenwerking. In dit traject hebben we de betrokkenen geleerd de dialoog op te zoeken, met elkaar te praten over prestaties en zo bottlenecks te elimineren en kwaliteitsverbeteringen in te zetten. Prestatie-informatie en -sturing zijn hierdoor zowel verticaal (in hiërarchie) als horizontaal gericht.

### Betekenisgeving stuurt

De besturingsniveaus laten individuele medewerkers zien waar zij met hun werk aan bijdragen, het geeft meer betekenis aan hun werk. Bij het overheidsbedrijf mobiliseerde dit energie, het bleek een stimulans om het beter te gaan doen. De intentie is om samen met de operationele managers per afdeling een manier te bedenken om de interessante en relevante prestaties onder andere in werkoverlegonden

terug te koppelen aan medewerkers. Deze terugkoppeling is onontbeerlijk. Medewerkers worden geconfronteerd met de situatie in het bedrijf en hebben het gevoel medeverantwoordelijk hiervoor te zijn. Ze kunnen dan immers zien hoe zij dit resultaat met de kwaliteit van hun werk beïnvloeden en dus ook kunnen verbeteren.

In de nieuw ontworpen management rapportages hebben we naast een absolute ook een trendmatige norm en resultaat van een prestatie indicator opgenomen. Dat geeft een meer genuanceerd beeld van hoe het gaat binnen de organisatie; liggen we nog op koers? Voor het ziekteverzuim bijvoorbeeld, kan de absolute norm overschreden zijn, maar de gewenste dalende trend is zichtbaar. Verbetering is opgetreden en dat geeft vertrouwen in de toekomst. Deze normen werden door de betrokkenen in gezamenlijkheid bepaald. Een normstelling helpt namelijk alleen als hij door de betrokkenen als eerlijk, reëel en haalbaar wordt gezien.

### Terugkijken en Vooruitzien

De charme van dit Performance Management inrichtings-traject bleek zijn eenvoud. Er kwamen geen ingewikkelde IT-systemen aan te pas, wel gezond verstand en commitment op alle niveau's om te verbeteren. De kracht van het traject is het maatwerk. Iedere organisatie heeft een unieke missie, visie en bijbehorende strategie, die allesbepalend zijn voor de inrichting van de besturingsniveaus. Iedere organisatie heeft ook andere mensen die verschillend 'geraakt' moeten worden. Door meer inzicht en overzicht te hebben in waarop en hoe er horizontaal en verticaal preventief en correctief gestuurd wordt, identificeren medewerkers zich meer met de doelen en strategie van hun bedrijf en kreeg het bedrijf meer grip op haar processen. De PDCA cyclus die al operationeel was, heeft nu meer betekenis gekregen: verbetering is 'business as usual' geworden.

Om deze koers vast te blijven houden gaan we dit traject nu ook bij de andere bedrijfsonderdelen doorlopen. Zo verstevigen we de structuur. Verder zal er goed beheer op processen plaats moeten vinden en moeten managers werken aan het faciliteren van een logische lijn tussen inspanning, prestatie en beloning. Performance Management valt of staat met een zorgvuldig en doordacht gebruik van de methodiek door alle betrokkenen (gedrag). Van visie via focus naar actie: horizontaal en verticaal sturen op wat echt van belang is!

### Literatuur

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

### Judith Kramer en Geert-Jan Rens

Judith Kramer (j.kramer@oi.nl) en Geert-Jan Rens (g.rens@oi.nl) zijn adviseurs Performance Management bij O&I Partners in BPM.