

Sturing met Performance Management

Prestatieverbetering als voortdurend proces

Binnen het facilitaire werkveld bent u de term Performance Management vast tegengekomen. De reden hiervoor is dat de focus binnen facility management de komende jaren meer komt te liggen op sturing vanuit strategisch niveau. Het meten en inzichtelijk maken van prestaties door middel van Performance Management zal een prominente bijdrage gaan leveren aan het facilitaire werkveld.

TEKST: JANNEKE KNAAPEN, LOTTE VAN LAARHOVEN, LOUDMILLA OOMEN, SABBAS SMITS, KARMIJN DE WIT

Facility Management en Performance Management hebben zich de afgelopen jaren in een sneltreinvaart ontwikkeld. Dit blijkt onder andere uit de steeds professionelere benadering van Facility Management. Integrated FM is een goed voorbeeld van deze snelle ontwikkeling die tevens aan geeft dat Facility Management zich ontwikkelt op strategisch niveau. De verwachtingen van diverse stakeholders worden steeds hoger waardoor efficiënt en effectief werken belangrijker wordt en transparantie in facilitaire organisaties moet worden behaald.

De ontwikkeling van Performance Management blijkt uit haar benade-

ring en het imago: Performance Management kent niet meer slechts de structurele, harde kant maar heeft ook zeker te maken met het gedrag van medewerkers, de 'zachte' kant. Een koppeling met HRM kan hierdoor dan ook niet ontbreken. Het management is niet meer enkel gericht op de financiële resultaten maar focust zich ook op andere perspectieven als het klantperspectief, procesperspectief, innovatie en het leerperspectief van de facilitaire organisatie. Dit vereist een meer gestructureerde en doordachte aanpak én instrumenten om de voortgang te bewaken en bij te sturen.

Performance Management houdt zich bezig met voortdurende prestatieverbetering. Hierbij richt zij zich op enerzijds het verwezenlijken van de organisatiedoelstellingen en anderzijds op het ontwikkelen van de daartoe benodigde competenties. Performance Management begint met het formuleren van de missie, visie en strategie van een organisatie, waaruit doelstellingen worden afgeleid. Een organisatie streeft ernaar deze

doelstellingen te behalen waarbij Performance Management als middel gebruikt kan worden. Verder is Performance Management een voortdurend proces van plannen, coachen, controleren en belonen. Het kan mensen ertoe inspireren om te streven naar doelstellingen waarvan zij nooit dachten die te kunnen bereiken.

Performance Management kan momenteel als middel worden gebruikt bij de verbetering van prestaties van de facilitaire afdeling. Het duidelijk benoemen van te realiseren doelen en de mate waarin deze zijn gerealiseerd geeft richting aan de facilitaire organisatie.

Welke toegevoegde waarde kan Performance Management leveren aan het facilitaire werkveld en hoe kan daar vorm aan gegeven worden?

Er is niet één beste manier beschreven om het facilitaire proces te organiseren, maar het facilitaire proces moet worden georganiseerd, rekening houdend met de omgeving, cultuur

Een gezamenlijke interesse van vijf studenten van de opleiding Facility Management aan de NHTV te Breda, heeft geleid tot een afstudeeronderzoek naar Performance Management. Hierbij is de toegevoegde waarde van Performance Management aan het facilitaire werkveld onderzocht, evenals de praktische toepasbaarheid van prestatie-instrumenten.

en doelstellingen van de organisatie. In de loop der jaren zijn verschillende omschrijvingen gegeven van Facility Management. De meest recente definitie is:

Facility Management is een managementdiscipline met als doel het primaire proces op een zodanige wijze te ondersteunen dat dit proces beter kan functioneren dan zonder de facilitaire organisatie; G. Maas en J.W. Pleunis, anno 2006.

Prestatie-instrumenten succesvol?

Prestatie-instrumenten bieden een goede ondersteuning bij het implementeren en ondersteunen van Performance Management en daarbij het ondersteunen van het primaire proces van een organisatie. Maar hoe praktisch toepasbaar zijn prestatie-instrumenten nu eigenlijk? Om hier antwoord op te kunnen geven is een selectie gemaakt voor prestatie-instrumenten aan de hand van selectiecriteria.

Selectiecriteria:

- link met strategische doelen,
- evenwicht tussen mens en proces,
- integratie in de organisatie (horizontaal én verticaal),
- actiegerichtheid (evalueren én bijstellen),
- procesgerichtheid,
- stuurmiddel voor het management,
- eenvoud,
- aandacht voor leercapaciteit.

Verschillende prestatie-instrumenten geven handvatten voor het juist implementeren van een prestatiesysteem. De Balanced Scorecard, het INK-managementmodel, iPM (integraal Performance Management), de Deming cirkel en de Organisatiecockpit zijn dé vijf modellen die binnen Performance Management praktisch toepasbaar zijn.

De Balanced Scorecard kan gebruikt worden bij het vertalen van verbeterpunten in specifieke doelen. Het draagt tevens bij aan de positiebepaling in de markt en kan de facilitaire organisatie ondersteunen bij het doorvertalen van de strategie naar afdelingsdoelen. De Balanced Scorecard toont over-

eenkomsten met het INK-managementmodel. De vier pijlers van de Balanced Scorecard zijn overkoepelend aan de negen aandachtsgebieden van het INK-managementmodel. De Balanced Scorecard kan toegepast worden wanneer een organisatie wil excelleren binnen de markt. De basis van het INK-managementmodel is een visie op leren excelleren. Het INK-managementmodel draagt, in tegenstelling tot de Balanced Scorecard, bij aan continue kwaliteitsverbetering en kan de facilitaire organisatie uitstekend ondersteunen bij het toepassen van kwaliteitsmanagement. Het iPM-model is een overkoepelend model voor een organisatie, waarbij strategische doelstellingen vertaald worden naar de operationele werkvloer. Het model stuurt daarnaast aan tot een cultuur waarin continu verbeteren vanzelfsprekend is. De Deming cirkel is een hulpmiddel bij het beheersen en draaiende houden van het continue prestatieverbeteringsproces. Het is ondersteunend aan prestatie-instrumenten. De Deming cirkel is géén hulpmiddel bij het formuleren van kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren. Een model wat hier echter wél handvatten voor biedt is de Organisatiecockpit. Het is een methodiek om tot een goede set prestatie-indicatoren te komen. Het is daarom, evenals de Deming cirkel, ondersteunend aan prestatie-instrumenten, in het bijzonder de Balanced Scorecard en iPM.

Bij het toepassen van prestatie-instrumenten dient wel gewaakt te worden voor het zogenoemde 'lantarnaalsyndroom', waarbij overige organisatieonderdelen onderbelicht kunnen raken.

Toepassing

Performance Management biedt de mogelijkheid om grip te krijgen op het verbeteren van de prestaties van de facilitaire afdeling en het behalen van de doelen van de orga-

nisatie. De facilitaire afdeling kan hierdoor een betere ondersteuning bieden aan het primaire proces.

Het invoeren van Performance Management begint met de vraag: waarom? Waarom wil een organisatie Performance Management invoeren? En waarom op dit moment? Pas wanneer dit duidelijk is kan Performance Management juist toegepast worden. Aan de hand van de missie, visie en strategie van een organisatie worden kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren opgesteld. In de praktijk blijkt regelmatig dat de strategie onvoldoende vertaald is naar de strategische doelen waardoor doorgaans geen koppeling is gemaakt met de prestatie-indicatoren: de link van de ambitie van het management is niet consistent en helder vertaald naar de verschillende afdelingsdoelen en -activiteiten. Hierdoor hebben de prestatie-indicatoren doorgaans geen koppeling met de strategische doelen. Een 'gap' tussen de strategie en de primaire processen is ontstaan!

Eerder genoemde prestatie-instrumenten zijn goed bruikbaar bij de implementatie van Performance Management. Echter is de keuze van een instrument altijd afhankelijk van de omgeving, structuur en cultuur van een organisatie; het toepassen van een model dient altijd nog toegespitst te worden op de eigen organisatie. Daarom is een continue verbeteringscultuur, als onderdeel van het bedrijfsproces noodzakelijk, en is 'Change management' belangrijk voor Performance Management om een dergelijke cultuurverandering en manier van denken teweeg te brengen. Wanneer medewerkers weten waarom overgegaan wordt op prestatiegericht werken en wat bij hen gemeten gaat worden en waarom, zullen zij zelf prestatiegericht gaan willen werken.

Valkuilen

In de praktijk blijken verschillende valkuilen aanwezig te zijn bij de implementatie en uitvoering van Performance Management. Zo zien veel organisaties een prestatie-instrument als dé oplossing van problemen. Prestatie-instrumenten zijn echter géén heilige graal. Een instru-

Janneke Knaapen, Lotte van Laarhoven, Loudmilla Oomen, Sabbas Smits, Karmijn de Wit zijn studenten Facility Management aan de NHTV te Breda.

ment is nooit dé oplossing voor een probleem, maar een hulpmiddel om problemen op te lossen. Een organisatie moet zich dan ook niet blindstaren op de effectiviteit van een model, maar moet bewust bezig zijn met het doel waarvoor het model/methode in eerste instantie is aangegrepen. Het bewust bezig zijn met het plannen, controleren, evalueren en bijstellen is belangrijker dan het model op zich!

Voor het succes van Performance Management is de mens een bepalende factor. Theoretisch gezien lijkt de uitvoering van Performance Management vaak eenvoudig, maar een goede toepassing van prestatie-instrumenten door medewerkers vraagt om extra aandacht en sturing. Goed leiderschap is daarom ook een kritische succesfactor gebleken voor de praktische toepasbaarheid van prestatie-instrumenten.

Bij invoering van Performance Management maken organisaties veelal gebruik van benchmarking. In principe is hier niets mis mee, echter maakt men hierbij vaak de fout kritische succesfactoren en kritische prestatie-indicatoren zonder meer van elkaar op hun eigen organisatie toe te passen. Iedere organisatie heeft een eigen identiteit, cultuur, missie en doelstellingen. Universele kritische succesfactoren bestaan dan ook niet.

In de praktijk blijkt tot slot dat benodigde informatie dikwijls vastligt in verschillende en vaak moeilijk toegankelijke informatiesystemen. Dit wordt verder in de hand gewerkt doordat daarnaast regelmatig gebrek is aan samenhang en overleg tussen de verschillende organisatieonderdelen. De focus ligt vaak op de prestaties van de eigen afdeling, in plaats van op de prestaties van de organisatie als geheel. Kritische succesfactoren bepalen niet afzonderlijk het resultaat, maar doen dat juist in onderlinge samenhang! Een verticale én horizontale integratie van Performance Management is dan ook noodzakelijk. Het creëren van draagvlak en support is essentieel voor succesvol Performance Management.

REAGEREN?
redactie@fmm.nl

Nieuw op www.fmm.nl

Deze maand treft u in het digitaal archief een nieuw, niet eerder verschenen artikel, waarvan hier een korte inleiding wordt gegeven.

Integraal Werkomgeving Management

Dit artikel geeft de richting aan waarin de ondersteunende disciplines zoals corporate real estate management zich kunnen organiseren om integraal werkomgeving management vorm te geven. En zo een schakel met toegevoegde waarde te blijven voor het realiseren van de strategische doelen van uw organisatie die u permanent op het netvlies heeft staan. Het vastgoedmanagement binnen organisaties is meer dan het beheer van de gebouwen van de onderneming. Corporate real estate management maakt het mede mogelijk dat de onderneming kan functioneren. De onderneming van de toekomst ontwikkelt zich steeds meer naar een nationaal of wereldwijd netwerk van kenniswerkers die digitaal met elkaar zijn verbonden en in steeds wisselende teams werken binnen en buiten de eigen organisatie. Centraal hierin staat de werkomgeving die deze vorm van werken ondersteunt volgens het 'Martini-principe':

Anytime, anyplace, anywhere.

De integrale werkomgeving is de toekomst voor kennis- en kantoorwerkers. Dit concept gaat verder dan het faciliteren van een flexibele werkplek in een zorgvuldig ontworpen design zoals in veel nieuwe kantoorgebouwen wordt gerealiseerd. Ook vraagt het om meer dan alleen het implementeren van een informatiesysteem dat zich profileert als Integrated Workplace Management System (IWMS). De kern van de ondersteuning van de integrale werkomgeving is de ondersteunende organisatie die hierop is aangepast, zonder dat de specialismen van vastgoedmanagement, facility management en ICT verloren gaan. Dit wil overigens niet zeggen dat ze niet hoeven te veranderen!

Auteurs: I. van Eldijk MFM, werkzaam als business consultant FM bij Planon; D. Stillebroer MRE, werkzaam als business consultant RealEstate bij Planon.

Exclusief voor abonnees

Het digitaal archief is exclusief toegankelijk voor abonnees van Facility Management Magazine.

Bent u reeds abonnee? Neem dan nu een abonnement op het digitaal archief voor slechts € 35,- (exclusief BTW) per jaar. Surf snel naar www.fmm.nl en klik op 'Archief'. Via het inlogscherm kunt u zich abonneren op het archief.

Bent u nog geen abonnee? Abonneer u dan nu op Facility Management Magazine en u betaalt slechts € 172,50 (exclusief BTW) per jaar voor tien magazines, het Facility Management Magazine Jaarboek en onbeperkt toegang tot het digitaal archief.

De voordelen van het digitaal archief

- actuele informatie over facility management altijd binnen handbereik,
- eenvoudig en overzichtelijk zoeken op rubriek en trefwoord,
- honderden artikelen uit het magazine, het Jaarboek, het Facility Management Handboek en talrijke nieuwsberichten online te raadplegen,
- elk jaar meer dan 100 nieuwe artikelen over recente ontwikkelingen,
- ideale aanvulling op de gedrukte media.