



Alwin Dooijeweerd

alwin.dooijeweerd@finext.nl

Drs. Alwin Dooijeweerd RC is senior consultant en partner bij Finext Financial Services en heeft ruime ervaring binnen de financiële sector.



Nerissa Lacle

nerissa.lacle@finext.nl

Nerissa Lacle is senior consultant en partner bij Finext Financial Services en is gespecialiseerd op het vlak van informatieanalyse en business intelligence.

DRIVING PERFORMANCE

De crisis, de technologische vooruitgang en het gedrag van de klant en medewerkers binnen de financiële sector bieden nieuwe mogelijkheden als het gaat het managen van de performance. In dit artikel gaan we in op deze ontwikkelingen aan de hand van interviews die zijn gehouden met professionals bij diverse banken en verzekeraars. Hoe passen financiële instellingen performance management toe? Wat wordt gemeten, waar wordt op gestuurd? Is het nog van deze tijd? Kortom, hoe werkt het bij financiële instellingen?

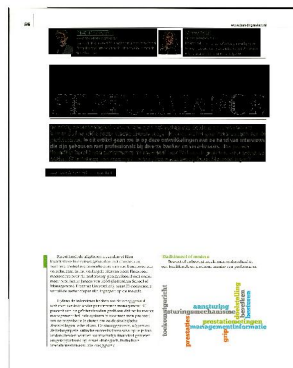
tekst: Alwin Dooijeweerd en Nerissa Lacle

Finext heeft de afgelopen maanden vijftien kwalitatieve interviews gehouden met directeuren, business controllers en marketeers van vier banken en zes verzekeraars. In het verlengde hiervan heeft Finext een masterclass over dit onderwerp georganiseerd met onder meer prof. Justin Jansen van RSM (Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit), waar 21 deelnemers vanuit de sector dieper zijn ingegaan op de materie.

Tijdens de interviews hebben we de vraag gesteld wat men verstaat onder performance management. 90 procent van de geïnterviewden geeft aan dat performance management het hele systeem is waarmee men probeert om de organisatie te sturen om zo de strategische doelstellingen te bereiken. De stuurgegevens, *triggers* en de belangrijkste kritische succesfactoren waarop je je kan onderscheiden worden voornamelijk financieel gemeten en gerapporteerd op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau. Zie ook *figuur 1*.

Traditioneel of modern

Bewust of onbewust maakt men onderscheid in een traditionele en moderne manier van performance



management. Traditioneel gaat het vooral om het opleveren van de maandrapportage met cijfers, de verklaring van de verschillen en het schrijven van een bijbehorend verhaal.

Het *traditionele* performance management wordt dan ook vaak gezien als een 'finance feestje'. De *moderne* manier van performance management heeft betrekking op een integraal beeld van de organisatie, waar iedereen van de juiste informatie wordt voorzien. De huidige dynamische tijd vraagt om flexibele organisatiedoelstellingen. Dit maakt dat organisaties, bestaande uit processen technologie en mensen, snel moeten kunnen aanpassen, schakelen en bewegen. Informatie moet sneller, beter, goedkoper en 'on-demand'.

Lead, inspire, enable, perform

Om tot deze betere prestaties te komen, wil je binnen je organisatie ruimte creëren om te kunnen inspireren, innoveren en veranderen. 'Plan-Do-Act-Control' wordt ingeruild voor 'Lead-Inspire-Enable-Perform'. Of zoals Alexander Carp van ABN Amro het verwoordde: "Je motiveert mensen niet met een KPI, maar met een verhaal.

90 procent van de deelnemers aan de masterclass zegt dat ze graag veranderingen willen doorvoeren, tegelijkertijd geven ze echter aan dat ze moeite hebben met de vastgeroeste patronen en regels. Volgens de deelnemers zijn managers goed in het voldoen aan gewenst gedrag, terwijl op dit moment leiders nodig zijn. Een leider weet mensen te inspireren en mee te nemen in de verandering.

Uit de interviews komt naar voren dat er behoefte is aan:

- samenwerken in de waardeketens;
- inspireren van elkaar (om de verandering te realiseren);
- daadwerkelijk doorvoeren van de veranderingen.

Ondernemerschap en innovatie

"Als organisatie moet je zowel voor- als achteruitkijken." vindt Justin Jansen, hoogleraar Corporate Entrepreneurship bij RSM. "Concurrentie komt van onverwachte kanten en soms zelfs van spelers van buiten je sector." Jansen ziet de mindset veranderen van een focus op efficiency en kostenverlaging naar een langere termijn focus op verandering en innovatie.

Investeren in innovatie leidt tot 35 procent betere financiële resultaten, zo blijkt uit de Erasmus Ondernemerschapsindex. "Een onverwacht bijeffect van vernieuwing is kwaliteitsverbetering. Veel bedrijven denken dat intern ondernemerschap geld kost, maar het levert ook ideeën op om bestaande bedrijfsprocessen te verbeteren. Eenvoudige ideeën waarmee je bijvoorbeeld de productiviteit op ICT verbetert."

Zonder ondernemerschap is er volgens Jansen geen voedingsbodemp voor vernieuwing en innovatie. Dienstverlenende branches zoals de financiële sector scoren echter laag op ondernemerschap. "De financiële sector richt zich als 'refiner' vooral op efficiency en exploitatie,"

'Meten moet leiden tot snappen van de informatie om te kunnen acteren'

zegt Jansen. "Nu kun je daar nog financieel succesvol mee zijn, maar als er nieuwe toetreders komen heb je als organisatie nooit geleerd hoe je moet veranderen."

Voor intern ondernemerschap zijn drie elementen belangrijk:

- oriëntatie op de toekomst;
- improvisatie en multitasking;
- meer effectieve besluitvorming.

High Performance Organizational Context

Dit vraagt om een High Performance Organizational Context, waarin performance management met social support gecombineerd wordt. Niet alleen focussen op de KPI's en financiële data, maar deze in een sociale context plaatsen en liefst integreren.

Deze combinatie komt overal terug; vanuit de top, vanuit de tools, vanuit best practices en vanuit vertrouwen. Het is belangrijk dat de social support in evenwicht is met het performance management. Bij te veel social support ontstaat een 'country club-cultuur', bij te veel nadruk op performance management zijn burn-outs een risico. De juiste balans geeft ondernemerschap binnen een bestaande organisatie.

Drie technologische trends

De technologische ontwikkelingen kunnen een rol spelen in deze verandering. Er spelen drie grote trends met betrekking tot de technologie:

1. mobility: overal en te allen tijde informatie beschikbaar.
2. in-memory: informatie moet snel en realtime beschikbaar worden gesteld.
3. cloudoplossingen: lagere infrastructurele, licentie- en implementatiekosten.

Mobility is al normaal in ons dagelijks leven. Binnen performance managementoplossingen wordt dit steeds meer mogelijk. Als we de hele organisatie willen betrekken, moeten we data goed en aantrekkelijk presenteren op alle *devices*. De tweede trend – *in-memory* geeft vooral snelheid. Naast weinig wachttijd willen we realtime inzicht hebben in data. De *cloud* is de grootste trend van dit moment. Niet onterecht, want 60 tot 70

procent van het IT-budget van een gemiddeld bedrijf gaat naar het beheer van legacy systemen. "Overstappen naar de cloud heeft veel voordelen; geen infrastructuur, licenties huren in plaats van kopen en lagere implementatiekosten." aldus Benno van Ingen, consultant Finext Performance Management.

Naast legacy systemen is rapporteren een hot topic bij de diverse financiële instellingen. "De dikke rapportages zijn vaak voor het archief." zegt Linda Rijper van Vivat Verzekeringen.

Alle geïnterviewden willen snellere, diepgaande digitale informatie en analyses. Expliciet willen zij geen dikke (papieren) rapporten meer, maar rapportages on-demand om snel te kunnen reageren op geconstateerde issues. De ondervraagden wensen dat de databronnen – van grootboekrekeningen tot marketingdatabases en externe marktinformatie – aan elkaar gekoppeld worden. Tot nu toe voor alle instellingen echter slechts een wens.

De bottlenecks zijn de hoeveelheid aan (bron) systemen, verouderde IT-systemen, data hoeveelheid en de complexiteit hiervan en het ontbreken van een 'single point of truth'. Daarnaast is een gedragsverandering en lef van het management nodig. Geen onnodige dikke rapporten meer vragen, maar het team ondersteunen in de beweging om geen productiewerk meer te doen, maar juist hun toegevoegde waarde te tonen middels de rapportages, analyses en aanbevelingen.

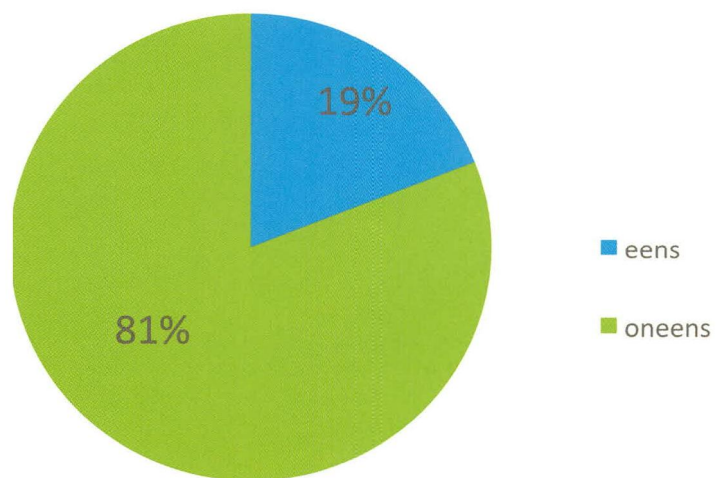
De top 3 behoefte van de respondenten:

1. Operationele, financiële en realtime informatievoorziening.
2. Grafische rapportages met *drilldown* mogelijkheden.
3. Toekomstgerichte, predictive analysis.

Driving Performance

Wij geloven dat er een nieuw tijdperk is aangebroken. We leven in een nieuwe realiteit, we maken gezamenlijk de transitie naar een netwerkmaatschappij. Uit de interviews concluderen wij dat financiële instellingen deze veranderingen weliswaar zien, maar dat hun organisaties nog niet klaar zijn om ze te omarmen. Strategie, visie en doelen vertalen naar performance management gaat nog op de ouderwetse manier. Daarbij wordt veelal de techniek als boosdoener genoemd, maar dat is niet geheel terecht.

Wij introduceren *Driving Performance*: integraal kijken naar de driehoek van mens, proces en techniek. Het gaat om het actief bezig zijn met de performance door inspiratie en innovatie. *Driving Performance* daagt uit tot een gedragsverandering; durf te veranderen, vanuit de klant en de markt te kijken. De financial kan – ondersteund



Figuur 2: Stelling: De rapportage 3 weken na de maandafsluiting geeft een goed beeld van de performance.

door goed leiderschap – veel meer samenwerken met zijn business partners.

Technisch gezien is al veel mogelijk, bovendien vraagt de markt erom. Nu is het de uitdaging om te zorgen dat de mensen weten wat er moet gebeuren en dat dit bovendien aansluit met de planningshorizon die relevant is voor de betreffende afdeling binnen de organisatie.

Voorkom dat de financial de *forecast* en de rendements modellen gaat opstellen. De financial heeft de meeste impact door de business te ondersteunen met performancemethodieken. Meten moet leiden tot snappen van de informatie om te kunnen acteren, anders heeft het meten niet zoveel zin. Het gaat om de business drivers en het begrijpen van de dynamiek achter de cijfers, niet om de theoretische perfectie.

Vanuit de klant

Een financiële instelling is een klantgerichte instelling, benader de processen en daarmee de performance vanuit de klant. Vooruitkijken is moeilijk, maar anticipeer en schat de ontwikkelingen op waarde. Het doel van *Driving Performance* is dat organisaties – en de mensen die daar actief zijn – hun werk voor de klant goed kunnen doen. Want de gedachte moet zijn dat de financiële instelling en de klant er samen iets aan moeten hebben. Alleen dan ben je als organisatie met een duurzame propositie bezig. «

Financiële instellingen hebben behoefte aan:

Interpreteren van financiële data, herkennen van trends en deze combineren met marketing- en klantdata.

