

Hoe prestatiegedreven zijn Nederlandse organisaties?

- drs. A.A. de Waal MBA en drs. A. J. Ardon -

- **Gepubliceerd in [M@n@gement](#) (januari 2002),
het online management vakblad, www.managementsite.nl -**

"We werken al twee jaar serieus aan prestatie management. We hebben de balanced scorecard in onze organisatie geïmplementeerd. Iedereen weet precies waar hij aan toe is. Want iedereen heeft meters die van toepassing zijn op zijn functie."

"En, levert het al zichtbare verbeteringen op?"

"Dat kan ik nog niet met zekerheid zeggen. De controller is alle gegevens aan het verwerken. En dat is een forse klus. "

"Is er dan al een verandering zichtbaar in gedrag van managers en medewerkers?"

"Hoe bedoelt u?"

"Werkt men met focus op de gewenste resultaten? En spreken leidinggevenden hun medewerkers aan op hun bijdrage aan de prestaties? En staat de voortgang structureel op de agenda tijdens overlegsituaties?"

"Daar heb ik geen zicht op. Maar ik neem aan van wel"

In veel ondernemingen is men de afgelopen jaren voortvarend aan de slag gegaan met *prestatie management* door het introduceren van concepten als de *balanced scorecard*, *activity based management* en *value based management*. Verstandige initiatieven, omdat de huidige economische omstandigheden prestatiegedreven organisaties vereisen die voortdurend gericht zijn op het behalen van de strategische doelstellingen van de organisatie en op het behalen van goede financiële en niet-financiële resultaten. De praktijk leert echter dat maar al te vaak de prestaties die men vooraf voor ogen had toch niet worden gerealiseerd. Sterker nog, er wordt veel energie gestoken in het bouwen van ingenieuze systemen, maar men gaat daar niet daadwerkelijk meer *prestatiegedreven* van werken. Niet zelden zit het probleem in een te eenzijdige benadering: óf men gaat vooral in op de 'zachte' gedragsverandering maar onderschat het belang van een goed 'hard' systeem, óf (en veel vaker) men zet alle aandacht op het ontwerpen van een uitgebreid prestatie managementsysteem maar gaat voorbij aan de noodzakelijke gedragskant. In dit artikel wordt een analysemiddel besproken waarmee u kunt bepalen in welke mate uw organisatie prestatiegedreven is. Met behulp van de zogenoemde *Prestatie Management Analyse* wordt bekeken in hoeverre organisatiestructuur, prestatie managementsysteem en gedrag van managers en medewerkers zijn afgestemd op het behalen van de gewenste prestaties. Tevens wordt, op basis van onderzoek met het analysemiddel, besproken in hoeverre Nederlandse organisaties momenteel prestatiegedreven zijn.

Prestatiegedrevenheid: 'the key to success'

Werken aan prestatie management kan van grote waarde zijn wanneer dit leidt tot prestatiegedreven organisaties die flexibel, adaptief en snel reagerend zijn, en waarin iedereen zich verantwoordelijk voelt om aan het succes van de hele organisatie te werken. Binnen deze organisaties kijkt men niet alleen naar de korte termijn - het grote gevaar bij economische achteruitgang - maar juist ook naar de lange termijn. Zo onderkent de leiding van prestatiegedreven organisaties dat ook in deze tijd goede, gedreven medewerkers schaars blijven. In deze organisaties zorgt men er daarom voor dat deze mensen niet alleen binnengehaald maar ook binnen gehouden worden, door hen zelf (verder) op te leiden en passende verantwoordelijkheden te geven.

Prestatiegedreven organisaties beschikken over een goed prestatie managementsysteem dat management ondersteunt bij het ontwikkelen van goede strategische plannen, bij het vaststellen van ambitieuze doelen en normen, en bij het meten, volgen en beheersen van de prestaties van de organisatie. Het systeem bereikt dit doordat het voortdurend actuele, relevante prestatie-informatie beschikbaar stelt. In prestatiegedreven organisaties voelen managers en medewerkers zich bovenal verantwoordelijk voor de prestaties binnen hun

verantwoordelijkheidsgebied en neemt men actie om deze positief te beïnvloeden. Uit een toenemend aantal onderzoeken blijkt dat organisaties waar men bewust werkt aan prestatie management zowel financieel als niet-financieel beter presteren dan organisaties waar dit niet gebeurt. Het mag dan ook geen verwondering wekken dat steeds meer organisaties overgaan tot het versterken van hun prestatie management proces.

Prestatiegedrevenheid: structuur en gedrag gaan hand in hand

Heeft u dit ook wel eens horen zeggen in uw organisatie:

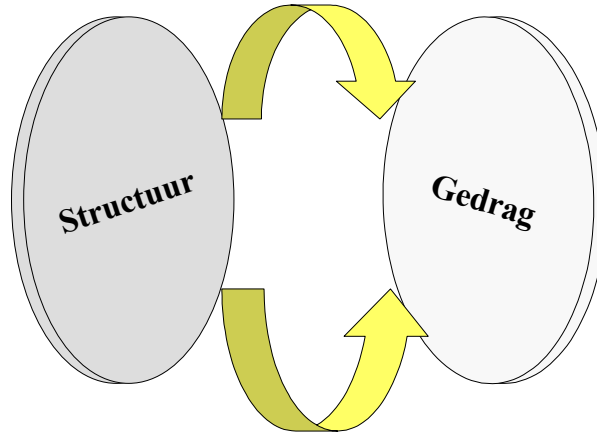
Een middelmanager: *"Ze hebben bij ons value based management ingevoerd. Maar ze bereiken eerder slechtere dan betere resultaten. De prestatie-indicatoren meten namelijk niet onze nieuwe initiatieven, terwijl we het daar nu juist van moeten hebben."*

Een manager: *"Ik begrijp niet dat we begonnen zijn met dat prestatie management. Het is nog steeds een chaos op onze afdeling, niemand neemt ook maar ergens verantwoordelijkheid voor, dus hier zal ook wel weer weinig van terecht komen."*

Een medewerker: *"Onze markt loopt terug, dus aan de verslechterende prestaties kunnen we weinig doen. Gelukkig heeft onze manager er begrip voor dat we onze normen niet halen, want hij is er nog niet één keer over begonnen."*

Een manager: *"We moeten een brij van informatie bijhouden. Het kost me steeds meer moeite mijn mensen daarvoor te motiveren. Waar is dat beloofde nieuwe informatiesysteem"*

Niet nemen van verantwoordelijkheid, onvoldoende open communicatie over de voortgang, vrijblijvendheid, onvoldoende focus in de prestatie-informatie: het zijn de bekende valkuilen die beter presteren in de weg staan. Bovenstaande voorbeelden laten zien dat om *echt* prestatiegedreven te worden, het nodig is te beschikken over zowel een goed prestatie managementsysteem (de structuurkant) als over managers en medewerkers die prestatiegericht zijn (de gedragskant). Beide kanten van de 'prestatie medaille' verdienen evenveel aandacht (zie figuur 1).



Figuur 1: Structuur én gedrag, twee kanten van dezelfde 'prestatie medaille'

Veel praktijkervaringen wijzen erop dat met een prestatie managementsysteem alleen de organisatie nog niet zeker is van betere prestaties. Immers, er kan veel gemeten en gerapporteerd worden maar als men zich niet inzet daadwerkelijk iets te doen met die gegevens is de waarde daarvan uiteindelijk nihil. Evenzo zal de goede wil van managers en medewerkers tot weinig leiden als ze prestatie-informatie ontvangen die niet aansluit bij de strategie van de onderneming of die onbetrouwbaar of veel te laat is. Effectief prestatie management vraagt dus om gelijktijdige aandacht voor structuur én gedrag.

De Prestatie Management Analyse: klare wijn voor de organisatie

Om prestatiegedrevenheid mogelijk te maken is het dus belangrijk dat een organisatie zowel de structuur van haar prestatieproces als het gedrag van haar managers en medewerkers op orde heeft. Om inzichtelijk te maken of dit inderdaad het geval is of dat er eventueel verbeteringen nodig zijn kan een *prestatie-managementanalyse* (PMA) worden uitgevoerd. Met behulp van de PMA kan helder gemaakt worden waar de organisatie goed scoort en waar mogelijkheden liggen tot verbetering in relatie tot prestatie-management, en wordt duidelijk waar de focus van verbetertrajecten zou moeten liggen. De analyse kijkt naar vier aspecten met betrekking tot structuur en systeem, vier aspecten met betrekking tot gedrag en een aspect dat specifiek de afstemming meet. Het gaat om de volgende aspecten van prestatiegedrevenheid en prestatie-management:

Structuur

- *Besturingsmodel* – Is er gekozen voor een duidelijke aansturingstijl en zijn taken en verantwoordelijkheden binnen de organisatie helder gedefinieerd? Worden deze vervolgens consistent toegepast door alle managementniveaus?
- *Inhoud* – Krijgen managers een set van gebalanceerde prestatie-informatie (financieel en niet-financieel) met een strategische focus, mogelijk door toepassing van kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren?
- *Relevantie* – Is de prestatie-informatie die wordt geleverd door het prestatie-managementsysteem betrouwbaar, tijdig en consistent?
- *Hanteerbaarheid* – Worden gebruikersvriendelijke rapporten en systemen gebruikt? Is de prestatie-informatie makkelijk te benaderen via informatietechnologische systemen?

Gedrag

- *Verantwoordelijkheid* – Voelen managers zich daadwerkelijk verantwoordelijk voor de resultaten van de hele organisatie en van hun eigen prestatie-indicatoren?
- *Managementstijl* – Is topmanagement zichtbaar betrokken bij de prestaties van medewerkers en bevordert zij een verbetercultuur en pro-actief gedrag? Vertoont management consequent gedrag in het aanspreken van medewerkers op hun prestaties?
- *Actiegerichtheid* – Is prestatie-informatie geïntegreerd in de dagelijkse activiteiten, en worden problemen onmiddellijk (correctief of preventief) aangepakt?
- *Communicatie* – Vindt regelmatige communicatie, top-down en bottom-up, plaats binnen de organisatie? Is er sprake van regelmatige uitwisseling van prestatie-informatie over organisatie-onderdelen heen?

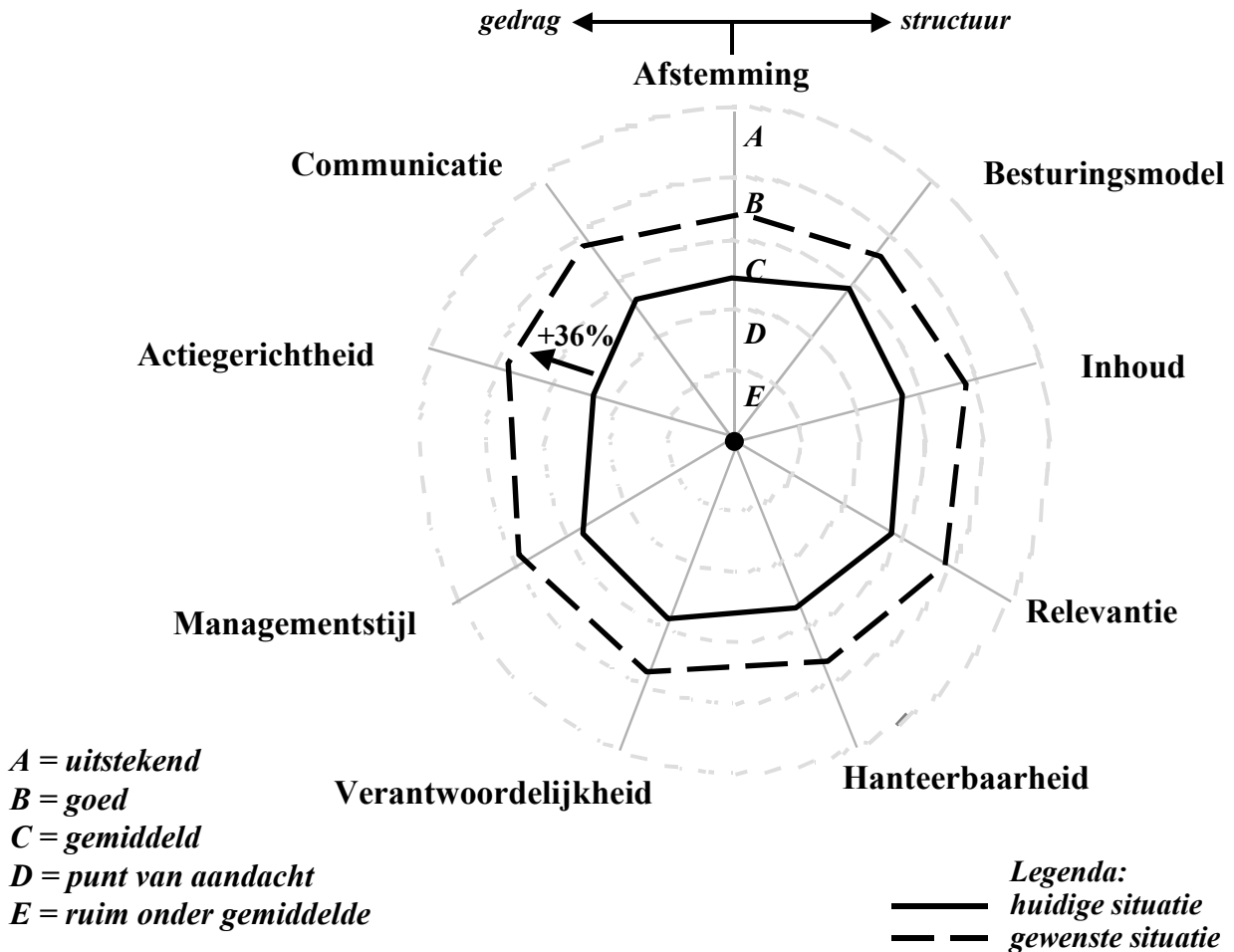
Afstemming

- *Afstemming* – Is het prestatie-managementsysteem relevant voor dit type organisatie? Is het humanresourceinstrumentarium afgestemd op dit systeem? Vertonen managers en medewerkers werkelijk prestatiegericht gedrag?

Elk aspect is opgebouwd uit een aantal criteria. Per criterium wordt de prestatie van een organisatie vergeleken met de methoden en acties die zijn toegepast door best-presterende organisaties in de wereld. De negen aspecten van prestatiegedrevenheid en prestatie-management worden gewaardeerd op een schaal van A tot en met E in een zogenoemd *prestatie-management-radardiagram* (figuur 2). De rechterkant van het radardiagram bevat de aspecten die de structuurkant betreffen, de aspecten aan de linkerkant betreffen de gedragskant. Beide kanten moeten in balans met elkaar zijn ('afstemming') om van een prestatiegerichte organisatie te kunnen spreken. Heeft een organisatie voor alle criteria van een aspect alle onderliggende methoden en acties toegepast (of nieuwe, relevante methodes gebruikt) dan wordt een A gescoord voor het betreffende aspect. Naarmate minder *best practice* methodes worden toegepast, daalt de score in het radardiagram. Het radardiagram maakt duidelijk waar de organisatie als eerste aan moet gaan werken: de 'deuken' in het diagram. Daarna dient de organisatie te bepalen in hoeverre zij wil en kan 'opschuiven' op de maatlat richting de A.

Een eerste beeld: resultaten PMA voor Nederlandse organisaties

Om een eerste inzicht te krijgen in hoeverre Nederlandse organisaties momenteel prestatiegedreven zijn en in hoeverre zij daarin eventueel verbetering zouden willen aanbrengen, werd door deelnemers aan de cursus *Balanced scorecard: lessons learned* van het Controllers Instituut (november 2001) een verkorte PMA-vragenlijst ingevuld. In totaal werden door 30 deelnemers 21 vragenlijsten, behorende bij 17 organisaties, ingevuld en ingeleverd. Van deze organisaties kwamen er 11 uit de profit sector, 4 uit de non-profit sector en van 2 was de sector onbekend. De deelnemers werd gevraagd hun organisatie te beoordelen (door het toekennen van punten) op de verschillende aspecten voor de huidige situatie en voor de gewenste situatie. Figuur 2 geeft het radardiagram met de gemiddelde resultaten weer.



Figuur 2: Het 'gemiddelde' prestatie-management-radardiagram voor 17 Nederlandse organisaties

In het radardiagram is te zien dat in de *huidige situatie* de structuuraspecten iets hoger scoren dan de gedragsaspecten. Dit betekent dat Nederlandse organisaties tot nu toe meer aandacht hebben besteed aan de structuurkant van prestatie-management. Die aandacht is echter nog relatief beperkt, nergens komt de score boven het gemiddelde (C) uit. De deelnemers onderkennen dat verbetering mogelijk en ook nodig is, zowel aan de structuur- als aan de gedragskant van prestatiegedrevenheid; zo is in het diagram te zien dat men in de *gewenste situatie* een gemiddelde verbetering van 36% (de pijl in figuur 2) wil bereiken!

Tijdens de cursus hebben de deelnemers, na het individueel invullen van de PMA, eerst in kleine groepjes en daarna plenair de resultaten bediscussieerd. Uit deze discussie kwamen de volgende opmerkingen naar voren:

- *Actiegerichtheid* werd gezien als een groot probleem binnen de organisatie: Hoe krijg ik het proces van actie ondernemen op gang? De deelnemers waren het erover eens dat het prestatie-managementsysteem moet worden verbeterd (structuur), bijvoorbeeld door invoering van de *balanced scorecard*, maar dat de organisatie gelijktijdig kan gaan werken aan het bevorderen van de actiegerichtheid van managers en medewerkers (gedrag).
- De deelnemers waren niet tevreden met de *hanteerbaarheid* van de prestatie-informatie in hun organisaties: er wordt te veel gemeten, er zijn te veel rapportages, er is meer structuur nodig om de prestatie-informatie inzichtelijk te maken, en de informatie is moeilijk te ontsluiten uit de onderliggende systemen. In de praktijk hebben sommige deelnemers gemerkt dat de hanteerbaarheid sterk verbeterd kan worden door de toepassing van informatietechnologische ondersteuning.
- Men was ook niet altijd tevreden met de *inhoud* van het prestatie-managementsysteem: die is te sterk terugkijkend, te weinig voorspellend, (nog steeds) te veel financieel en te weinig relevant.
- De deelnemers vonden belangrijke randvoorwaarden voor een succesvolle bevordering van prestatiegedrevenheid dat het *besturingsmodel* en de *managementstijl* op orde en duidelijk zijn. Men vond dat vooral de aard van de managementstijl wordt onderschat. Soms blijkt die veel te vrijblijvend, andere keren te directief. Een stijl die gericht is op het aanboren van eigen inzicht en eigen verantwoordelijkheid, ook wel 'resultaatgericht coachen', wordt relatief weinig waargenomen. N.B. In de sectie 'Instrumenten' van [M@n@gement](#) is een instrument te vinden waarmee een managementstijl gericht op prestatiegedrevenheid (verder) ontwikkeld kan worden.

Het korte onderzoek onder 17 Nederlandse organisaties geeft een eerste beeld van de prestatiegedrevenheid van Nederlandse organisaties. Alhoewel dit beeld beperkt is, door het kleine aantal deelnemers en doordat de deelnemers zelf hun organisaties wellicht positiever hebben beoordeeld dan dat (objectieve) onderzoekers dat zouden hebben gedaan, zijn toch al interessante resultaten verkregen. Deze resultaten wijzen erop dat Nederlandse organisaties nog in onvoldoende mate beschikken over prestatie-managementsystemen die prestatiegedrevenheid in de organisatie ondersteunen, men komt immers nog (ruim) niet uit boven het gemiddelde (C). De organisaties hebben blijkbaar onvoldoende rendement kunnen halen uit hun tot dusverre uitgevoerde verbeteringsprojecten (zoals het invoeren van een *balanced scorecard*) en zullen naar nog verdergaande verbetering moeten streven, zowel aan de structuurkant als de gedragskant. Hierbij is speciaal aandacht nodig voor de aspecten *besturingsmodel*, *managementstijl*, *actiegerichtheid* en *hanteerbaarheid*. Een positief resultaat is dat de organisaties in hun verbeteringen al streven naar gelijkmatige aandacht voor structuuraspecten en gedragsaspecten.

Conclusie: van een prestatie-managementsysteem naar prestatie-managementgedrag

Veel ondernemingen investeren de laatste jaren in prestatie-management, daarin gestimuleerd door de verschillende voorhanden zijnde systemen op dit gebied. De praktijk leert dat het invoeren van een prestatie-managementsysteem geen garantie is voor betere prestaties, maar dat het daaraan wel degelijk kan bijdragen. Een *echt* prestatiegedreven organisatie beschikt over zowel een goed prestatie-managementsysteem (structuur) als over managers en medewerkers die prestatiegericht zijn (gedrag). Beide kanten verdienen alle aandacht om het succes van de organisatie te bevorderen. Nu is het helaas nog zo dat te vaak de versterking van prestatie-management te eenzijdig wordt benaderd en dat vooral aan de structuuraspecten aandacht wordt besteed. De Prestatie Management Analyse biedt organisaties zicht op in hoeverre ze voldoen aan de voorwaarden voor succesvol prestatie-management. Bovendien biedt de analyse een vergelijking met andere ondernemingen op deze punten en geeft het concrete handvatten om prestatie-management te versterken. Met voortdurende aandacht voor de balans, want voor echt prestatie-management gaan structuur en gedrag hand in hand.

André de Waal en Arend Ardon zijn venoot bij *Holland Consulting Group*. Ze zijn te bereiken via <http://www.hcg.net>.

N.B.

Meer informatie over de bronnen van de radardiagramaspecten is te vinden in de volgende boeken:

- *Meten Moet!* (De Waal e.a., Kluwer, 1998): hierin staan de resultaten van ruim vijftig analyses van de managementinformatie en -rapportagesystemen beschreven;
- *Power of Performance Management!* (De Waal, John Wiley & Sons, 2001): hierin staan de uitkomsten van een benchmark naar *world-class* prestatie management beschreven;
- *Klantgestuurde Teams* (Ardon, Uitgeverij Contact, 2001): hierin staan de resultaten van een onderzoek naar de klantgerichte besturing van organisaties beschreven;
- *Quest for Balance* (De Waal, John Wiley & Sons, wordt gepubliceerd in juli 2002): hierin staan de resultaten van een promotieonderzoek naar de gedragsaspecten in relatie tot het gebruik van prestatie managementsystemen beschreven.