

Prestatiemanagement in praktijk gebracht

- dr. André A. de Waal MBA en Peter Geelen RE -

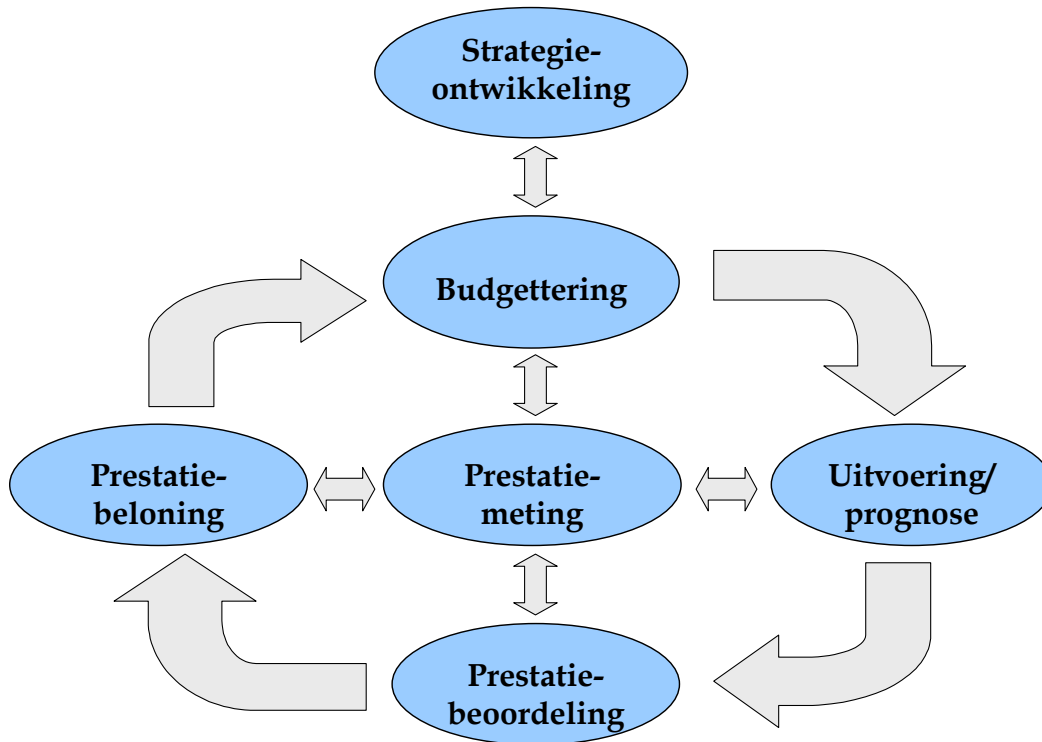
- Gepubliceerd in *Holland Management Review*, februari 2002 -

Nieuwe ontwikkelingen op het gebied van prestatie management, afkomstig uit een wereldwijd benchmarkonderzoek, helpen organisaties om *state-of-the-art* te worden en te blijven. In dit artikel wordt beschreven hoe een multinational een aantal van de ideeën uit het benchmarkonderzoek heeft opgepakt en daarmee prestatie management wereldwijd in praktijk heeft gebracht.

Het prestatie management proces is één van de belangrijkste middelen die een organisatie heeft om succesvol te worden en te blijven. Het is voor organisaties echter niet altijd even gemakkelijk om dit proces *state-of-the-art* te krijgen en te houden. Om organisaties hiermee te helpen worden in dit artikel de resultaten van een benchmarkonderzoek naar *world-class* prestatie management beschreven. Uit het benchmarkonderzoek komen ideeën naar voren die senior managers (zowel algemeen als financieel) kunnen helpen het prestatie management proces in hun organisaties te verbeteren. In dit artikel worden steeds één van de benchmarkideeën toegelicht, waarna beschreven wordt hoe een multinational het idee in praktijk heeft gebracht. Het artikel wordt afgesloten met een aantal randvoorwaarden voor een succesvolle invoering van de ideeën.

Het nut van *world-class* prestatie management

Om succesvol te kunnen zijn en blijven moeten organisaties in staat zijn te anticiperen op ontwikkelingen in hun industrie, monitoren of strategische doelstellingen worden behaald, en stakeholders tevreden zien te houden. Daartoe moeten ze altijd over de juiste informatie op de juiste tijd beschikken, de juiste beslissingen nemen, en de juiste acties ondernemen. Het realiseren van optimale prestaties vereist een efficiënt en effectief prestatie management proces. Het prestatie management proces is het proces dat een organisatie in staat stelt een consistente contributie te leveren aan waardecreatie. Een prestatie management proces van wereldklasse bestaat uit kwalitatief uitstekend ontworpen en uitgevoerde deelprocessen voor strategieontwikkeling, budgettering, prestatie meting, uitvoering en prognose, prestatie beoordeling en prestatie beloning. Deze deelprocessen zijn op een eenvoudige manier geïntegreerd, waardoor transparantie van informatie ontstaat die benodigd is om een organisatie van wereldklasse te worden en te blijven (figuur 1).



Figuur 1: De zes deelprocessen van het prestatieproces

Tijdens de *strategie-ontwikkeling* vindt definitie plaats van heldere strategische doelstellingen en actieplannen om meetbare prestatieverbetering te behalen. De te ontwikkelen strategische plannen dienen gebaseerd te worden op grondige kennis van de waardecreërs in de organisatie. Tijdens de *budgettering* vindt definitie plaats van heldere operationele actieplannen die gericht zijn op het verbeteren van de kritische succesfactoren en waardecreërs van de organisatie, het efficiënt en op de juiste plekken inzetten van middelen, en het stellen van financiële doelen voor het komende jaar. *Prestatiemeting* bestaat uit het verzamelen, verwerken (inclusief consolideren) en distribueren van data en informatie, op zodanige wijze dat de overige deelprocessen efficiënt kunnen verlopen. Tijdens de *uitvoering* van de voorgenomen actieplannen worden op basis van de verkregen prestatie-informatie en de beoordeling daarvan, regelmatig doelen bijgesteld en nieuwe *prognoses* gesteld. *Prestatiebeoordeling* behelst het periodiek beoordelen van de actuele prestaties en resultaten, en het vaststellen van benodigde correctieve en preventieve acties om de organisatie op het goede spoor te houden. Ten slotte vindt door middel van *prestatiebeloning* de koppeling plaats tussen de strategische en operationele actieplannen en het beloningssysteem van de organisatie.

Steeds meer studies tonen aan dat een goed prestatieproces positieve effecten heeft op de resultaten van de organisatie.¹ De algemene teneur in de literatuur is dat prestatieprocesgedreven organisaties zowel financieel als niet-financieel beter presteren dan minder prestatieprocesgedreven organisaties. De verklaring die hiervoor wordt gegeven, is dat prestatieproces de aandacht van de gehele organisatie voortdurend richt op het behalen van de doelstellingen van de organisatie, en bovendien helpt om de individuele manager en medewerker te laten zien hoe ze zelf (kunnen) bijdragen aan het behalen van die doelstellingen. De conclusie van de

¹ Armstrong, M. and A. Baron (1998), *Performance management, the new realities*, Institute of Personnel and Development, London; Berenschot (1999), *Goed performance management loont, onderzoek prestatiemeting bij grote bedrijven*, Berenschot Group B.V.;

Chenhall, R.H. and K. Langfield-Smith (1998), 'Adoption and benefits of management accounting practices: an Australian study', *Management Accounting Research*, 9: 1-19; Low, J. and T. Siesfeld (1998), 'Measures that matter: non-financial performance', *Strategy & Leadership*, 26, 2; Mavrincac, S. and M. Vitale (1997), 'Where are they now? Revisiting the original BSC firms', *Measuring Business Performance*, 2; Rucci, A.J., S.P. Kirn and R.T. Quinn (1998), 'The employee - customer - profit chain at Sears', *Harvard Business Review*, January/February; Schiemann, W.A. and J.H. Lingle (1999), *Bullseye! Hitting your strategic targets through high-impact measurement*, The Free Press, New York; Waal, A.A. de (2002), *Quest for Balance, the human factor in performance management systems*, te publiceren in zomer 2002 door John Wiley & Sons, New York

onderzoeken is dat het klaarblijkelijk voor organisaties de moeite loont om te investeren in het opzetten van een goed prestatie managementproces.

Interne en externe ontwikkelingen zorgden ervoor dat een multinational recent haar prestatie managementproces, en de daarbij behorende managementrapportage-infrastructuur, onder de loep nam met als doel het proces dusdanig te vernieuwen dat het de organisatie in het nieuwe millennium zou kunnen ondersteunen. Daartoe werd een wereldwijd benchmarkonderzoek ondernomen, waaraan een achttal multinationals verspreid over de gehele wereld deelnam. Het onderzoek had tot doel inzicht te krijgen in hoe, op een gebruikersvriendelijke en transparante manier, een *state-of-the-art*, geïntegreerd, eenvoudig en flexibel prestatie managementproces van hoge kwaliteit kan worden ontwikkeld. In het boek *Power of Performance Management, How Leading Companies Create Sustained Value*² worden de opgedane ideeën beschreven. In dit artikel worden enkele aansprekende ideeën die uit het onderzoek naar voren kwamen toegelicht en wordt bekeken hoe de multinational deze ideeën heeft opgepakt en ingevoerd.

Idee 1: Maak 'value based' strategieën operationeel

Immateriële activa, zoals kennis, merken, klanten en systemen, worden steeds belangrijker voor het creëren van toegevoegde waarde. Deze immateriële activa moeten, net als de materiële activa, nauwgezet gevolgd en beheerst worden. Dit kan gedaan worden met behulp van niet-financiële indicatoren die aangeven waar binnen de organisatie waarde wordt gecreëerd. Twee managementtechnieken die de *echte* waardecreëerders in de organisatie in beeld brengen zijn de *balanced scorecard* (BSC) en *value based management* (VBM).

De nadruk in de BSC ligt op de balans tussen financiële en niet-financiële informatie, tussen externe en interne informatie, en tussen kortetermijn- en langetermijninformatie.³ In de BSC worden niet-financiële, toekomstgerichte indicatoren (*leading indicators*) op een evenwichtige wijze gecombineerd met financiële, op het verleden gerichte indicatoren (*lagging indicators*). Om te kunnen bepalen of doelstellingen in de toekomst met succes behaald zullen worden, moet een organisatie inzicht hebben in de oorzaak-gevolgrelaties tussen leading en lagging indicatoren: hoeveel effect heeft een verandering in het resultaat van een specifieke leading indicator op het resultaat van een specifieke lagging indicator?

Het sturen op waarde staat bekend als value based management (VBM). De belangrijkste indicator van VBM is EVA⁴ (*economic value added*). EVA wordt berekend door de zogenoemde NOPAT (*Net Operating Profit After Taxes*) te verminderen met de kosten van het benodigde kapitaal. Deze kosten zijn het gewogen gemiddelde van de kosten voor eigen vermogen plus schulden. Is het resultaat van deze berekening positief, dan is er waarde gecreëerd; is het negatief, dan is er waarde vernietigd. Het voordeel van VBM is dat het managers ervan bewust maakt dat kapitaal niet gratis is.

De grote uitdaging voor organisaties is nu om beide waardevolle concepten om te zetten in concrete methodieken die daadwerkelijk door alle managementniveaus uitvoerbaar zijn.

VBM en de BSC binnen de multinational

Nadat de multinational haar financiële positie drastisch had verbeterd door harde saneringen en het verkopen van bedrijfsonderdelen, was de eerstvolgende stap het winnen van het vertrouwen van de aandeelhouder. De koers-winstverhouding van het aandeel van de multinational lag namelijk ver achter die van de concurrenten: blijkbaar kende de aandeelhouder weinig waarde toe aan de potentie van het bedrijf en werd de waarde van de immateriële activa (zoals nieuwe innovatieve producten en patenten op uitvindingen) niet onderkend. Omdat een lage koers van het aandeel in principe slecht is voor de financiële positie van een organisatie, besloot het bedrijf nadrukkelijk de waarde van de aandeelhouder centraal te gaan stellen. In dezelfde tijdperiode werd ook het besturingsmodel veranderd, waarbij het ondernemerschap volledig bij de bedrijfsonderdelen kwam te liggen. Tot het moment van die

² Waal, A.A. de (2001), *Power of Performance Management, how leading companies create sustained value*, John Wiley & Sons, New York

³ Kaplan, R.S. and D.P. Norton (2000), *The strategy-focused organization, how BSC companies thrive in the new business environment*, Harvard Business School Press, Boston

⁴ EVA is een trademark van Stern Stewart & Co.

omschakeling hadden de landenorganisaties een grote invloed op het zaken doen in hun geografisch domein. Door het nieuwe besturingsmodel werd de *accountability* van de organisatie eenduidig bepaald. In het nieuwe waardedenken werden nu de bedrijfsonderdelen voortaan niet meer afgerekend op verkopen of bedrijfsresultaat, maar op waardecreatie.

Metten en sturen op waardecreatie alleen is echter niet voldoende. Waarde wordt immers gecreëerd door innovatie, betere processen en betere producten. Daarom heeft de multinational een kwaliteitsprogramma gelanceerd dat bedrijfsonderdelen en stafafdelingen helpt om continu te verbeteren, waardoor meer waarde kan worden gecreëerd. Het programma is gebaseerd op het EFQM-model en biedt daarnaast een aantal belangrijke hulpmiddelen, zoals de Balanced Scorecard (BSC) en *peer reviews* door topmanagement.

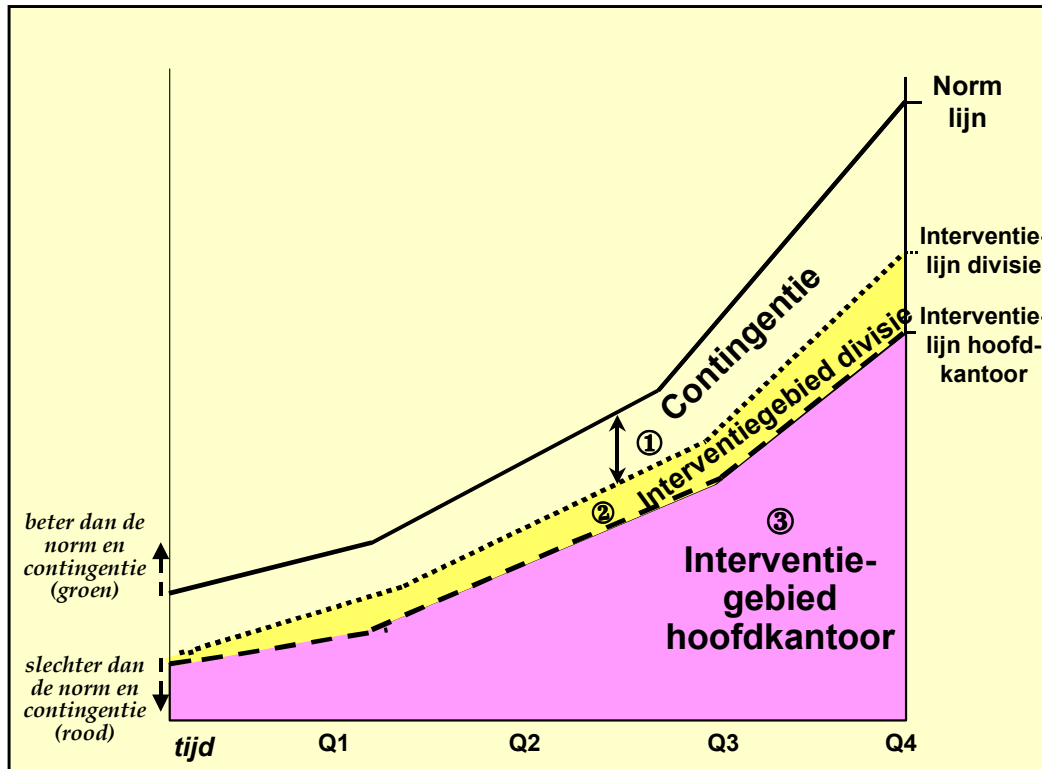
De BSC wordt toegepast om bedrijfsonderdelen te helpen focus te creëren in hun strategie en deze te vertalen in operationele doelen en door te voeren tot op de onderste organisatielagen. Omdat een van de belangrijkste doelen van de multinational het creëren van aandeelhouderswaarde is, nemen alle bedrijfsonderdelen ten minste de EVA-indicator op in het financiële perspectief van de scorecard.

De BSC en VBM worden binnen de multinational niet gezien als losstaande programma's, maar als een manier van ondernemen. Daarom zijn beide concepten geïntegreerd in de dagelijkse operatie, waarbij alle managementlagen, van de Raad van Bestuur tot de laagste organisatorische entiteit, betrokken zijn.

Idee 2: Richt de aandacht op wat *echt* belangrijk is

De ware kunst van managen is niet om alles wat er gebeurt in de organisatie te willen weten, maar om de aandacht te concentreren en actie te ondernemen op alleen de kritische zaken. Aandacht voor wat *echt* belangrijk is betekent focus op de belangrijkste waardecreëders van de organisatie, op uitzonderingsgevallen en -gebeurtenissen, op het analyseren van financiële en niet-financiële indicatoren, op correctieve actieplannen en op de impact van die plannen. Door deze gerichte aandacht worden met name beslissingen genomen over zaken die werkelijk kritisch zijn voor de organisatie, met alle positieve gevolgen van dien voor het organisatieresultaat.

Een manier om een betere focus in het prestatieproces te krijgen is het toepassen van regelgrenzen (*budget contingencies*). Omdat normen in feite al achterhaald zijn op het moment dat ze worden vastgesteld, kan nooit gegarandeerd worden dat deze precies zoals gepland was worden gehaald. Niettemin houden veel managers krampachtig aan de normen vast en worden al bij de geringste afwijkingen stevige discussies gevoerd. Regelgrenzen kunnen dit voorkomen door toegestane prestatieafwijkingen van de originele norm vast te stellen (① in figuur 2). Zolang de prestatie binnen de marge (contingentie) valt, kan de manager zijn gang gaan. Pas wanneer de actuele prestatie buiten de afgesproken contingentie valt, zal het hogere managementniveau (divisie of hoofdkantoor bij de business unit, hoofdkantoor bij de divisie) ingrijpen en vaker een prestatiebeoordeling houden en meer begeleiding gaan geven. Prestatiebeoordelingen vinden plaats op exceptiebasis: alleen wanneer de resultaten in een bepaald interventiegebied vallen zal een hoger niveau 'instappen'.



Figuur 2: De norm met bijbehorende contingentie en interventiegebieden

Een tweede manier om een betere focus te krijgen is het toepassen van exceptierapportage. Deze bestaat uit managementrapportage waarbij lay-out technisch de nadruk wordt gelegd op uitzonderlijke resultaten (zowel negatief als positief). In de rapporten wordt visueel weergegeven wanneer resultaten of prognoses buiten de regelgrenzen vallen. Met behulp van exceptierapportage kan management onmiddellijk worden geattendeerd op uitzonderlijke resultaten. Exceptierapportage werkt met een combinatie van regelgrenzen voor prestatie-indicatoren en kleuren in resultaat Tabellen, waardoor de zogenoemde stoplichtenrapportage ontstaat. Voor de prestatie-indicatoren worden vooraf budgetten en regelgrenzen vastgesteld. Nadat de resultaten voor de prestatie-indicatoren bekend zijn, wordt een cel in de resultaat tabel bijvoorbeeld geel gekleurd wanneer een bepaald resultaat net niet de norm haalt maar wel binnen de marge blijft. De cel wordt rood wanneer het resultaat niet alleen de norm niet haalt maar ook nog eens buiten de marge valt. In deze gevallen is het management verplicht additionele informatie te leveren aan de hogere managementniveaus, om de problemen inzichtelijker en bespreekbaar te maken. Deze informatie moet in ieder geval een eerste analyse van de problemen en een voorzet voor correctieve acties bevatten.

Exceptiemanagement binnen de multinational

De multinational kent een besturingsmodel waarin de Raad van Bestuur verantwoordelijk is voor het resultaat van de gehele organisatie en waar divisie management, door middel van prestatiebeoordelingen, sturing geeft aan onderliggende bedrijfsonderdelen. Een aantal processen op het gebied van financiën, fiscaliteit en prestatie management worden gemeenschappelijk uitgevoerd en namens de Raad van Bestuur door het hoofdkantoor ingericht en bewaakt. Alle bedrijfsonderdelen maken verplicht gebruik van deze diensten. Binnen de Raad van Bestuur zijn de verantwoordelijkheden voor de diverse divisies verdeeld. Het betreffende lid van de Raad van Bestuur kijkt samen met het divisie management naar de prestaties van de onderliggende bedrijfsonderdelen.

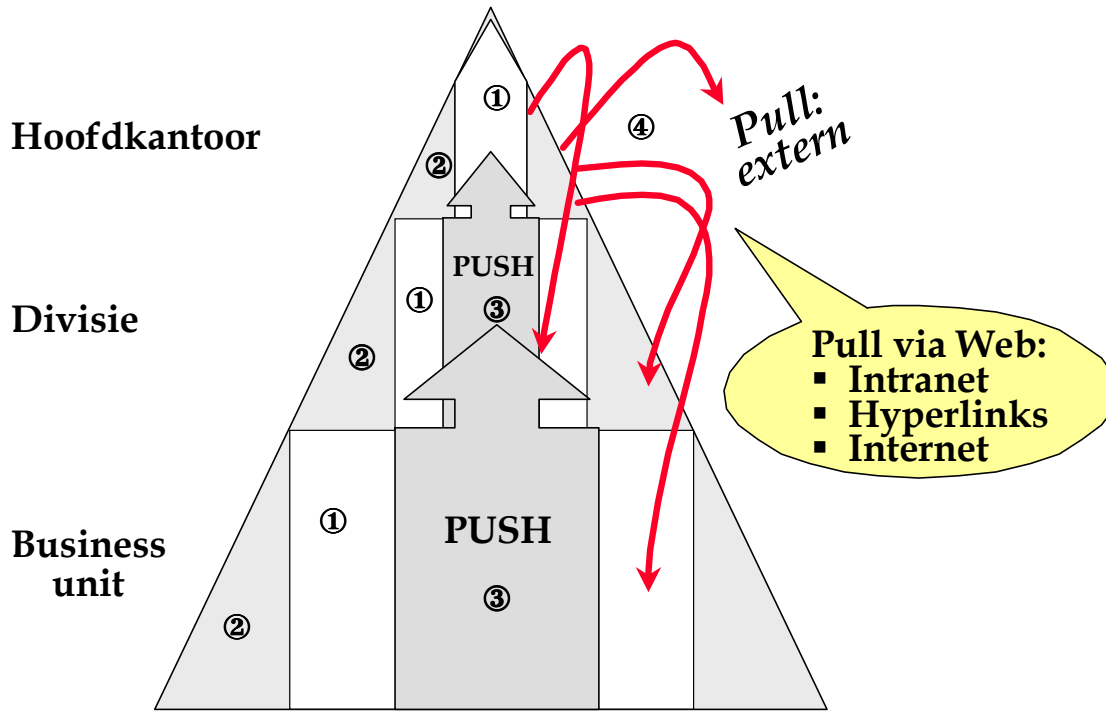
Tot voor enkele jaren waren prestatiebeoordelingen voornamelijk financieel georiënteerd, waarbij met name werd gekeken of elk bedrijfsonderdeel voldoende waarde creëerde. Met de komst van de BSC zijn de bedrijfsonderdelen en het hogere management in staat om ook naar de *leading* indicatoren te kijken die de waardecreatie veroorzaken. De BSC biedt daarbij voldoende mogelijkheden om op exceptiebasis te sturen. Hiervoor dienen wel een aantal randvoorwaarden te worden ingevuld.

Zo heeft de organisatie standaardregels opgesteld voor de lay-out van de BSC, de stoplichtrapportage en de bijbehorende regelgrenzen. Hierbij wordt nog steeds onderkend dat de bedrijfsonderdelen verantwoordelijk zijn voor de inhoud van de BSC, die is afgeleid van de missie en strategie geformuleerd door de Raad van Bestuur.

De kleuren in de stoplichtrapportage worden bepaald door de vergelijking van de behaalde prestaties met de normen. Deze normen zijn afgeleid van de strategie (met een driejaren horizon) en worden vertaald naar kwartaaldoelstellingen in het operationele plan voor het komende jaar. Metingen van de behaalde prestaties vinden in principe maandelijks plaats, waarbij sommige prestatie-indicatoren een afwijkende meetfrequentie hebben: klantentevredenheid wordt bijvoorbeeld niet iedere maand gemeten. Ligt de werkelijke score binnen een bepaalde marge (contingentie) rond de norm, dan kleurt het stoplicht geel. Beter dan de norm plus de contingentie betekent een groene kleur, slechter dan de norm en de contingentie geeft een rode kleur (zie figuur 2). Als een stoplicht rood kleurt, zal de eigenaar van de prestatie-indicator de reden hiervoor moeten aangeven. Lopen er geen acties om de indicator te verbeteren, dan zal de eigenaar (de lijnmanager) gevraagd worden aanvullende correctieve acties te nemen. Hierbij is bewust de verantwoordelijkheid niet bij de controller gelegd maar bij de eigenaar van de indicator omdat deze immers het beste de *ins and outs* van deze indicator kent. Stoplichtrapportage wordt ook gebruikt bij de kwartaalprognoses. Ieder kwartaal vindt een prognose plaats (vijf kwartalen vooruit) van de prestatie-indicatoren in de BSC. Door dezelfde stoplichtregels toe te passen bij de vergelijking van de prognoses met de normen worden bedrijfsonderdelen gedwongen over het jaar heen te kijken. Een rood stoplicht geeft immers aan dat voor de betreffende indicator de (strategische) doelstelling op de middellange termijn niet wordt gehaald. Dit betekent dat de manager preventieve acties moet ondernemen.

Idee 3: Creëer transparantie van informatie

Transparantie van informatie maakt het mogelijk de juiste informatie in de juiste vorm op het juiste tijdstip bij de juiste mensen te krijgen, zodat deze de juiste beslissingen en de juiste acties kunnen nemen. Hierdoor zijn alle managers te allen tijde goed geïnformeerd over de status en de ontwikkelingen binnen de organisatie, zodat snel gereageerd kan worden op waarschuwingssignalen. Hiervoor is het nodig dat de benodigde data snel vanuit verschillende bronnen worden verzameld, dat rapportage efficiënt gegenereerd wordt, en dat ad-hoc informatievragen zonder al te veel moeite en tijd beantwoord kunnen worden (figuur 3). Daarnaast zijn nieuwe informatietechnologische architecturen en hulpmiddelen nodig om managers gemakkelijk toegang te verschaffen tot de door hen benodigde informatie. Hierdoor kunnen managers de tijd, die eerst nodig was om benodigde data te lokaliseren en te verzamelen, gaan besteden aan waardetoevoegende activiteiten. Managers krijgen meer tijd om informatie te analyseren en om acties te identificeren, en zijn ook minder tijd kwijt zijn aan het stellen of beantwoorden van ad-hoc vragen omdat ze zelf de antwoorden kunnen vinden.



Figuur 3: Informatiepush en -pull

In het concept van transparantie van informatie bepaalt elk managementniveau zijn eigen set van periodieke gestandaardiseerde managementinformatie. Deze bestaat uit data die dit managementniveau van alle lager gelegen managementniveaus, die aan dit niveau rapporteren, wil ontvangen. Voorbeelden zijn financiële kengetallen en balanced scorecards. Deze data kunnen verschillen per niveau (① in figuur 3). De overige managementinformatie is niet gestandaardiseerd en bestaat uit informatie-items die specifiek op het eigen managementniveau worden gegenereerd. Voorbeelden zijn prestatie-indicatoren die specifiek voor dat niveau zijn (②). Het hoogste managementniveau vraagt elke periode van elk managementniveau een beperkte set van gestandaardiseerde, voornamelijk financiële, informatie op, om daarmee de winst- en verliesrekening en balans van de organisatie samen te kunnen stellen (*push-informatie*). Deze informatie wordt periodiek en op efficiënte wijze verzameld en geconsolideerd. De data-items zijn volledig geüniformeerd door de gehele organisatie heen. Voorbeeld is een uniform rekeningschema, dat uit niet te veel rekeningnummers bestaat (③). Ten slotte kan elk managementniveau, op ad hoc basis, zelfstandig zowel managementinformatie als niet-gestandaardiseerde informatie van de lagere managementniveaus benaderen, bekijken en ophalen (*pull-informatie*). Deze informatie wordt gehaald uit lokale systemen of uit externe bestanden (④).

Transparantie van informatie wordt bereikt door het opslaan van *push*-informatie in een data-warehouse dat zich bevindt op centraal niveau. Dit data-warehouse zal voornamelijk bestaan uit gestandaardiseerde financiële data, met een beperkte hoeveelheid gestandaardiseerde niet-financiële data zoals humanresourceinformatie. Vervolgens maken *business intelligence tools* (zoals *Executive Information Systems*) het mogelijk op gebruikersvriendelijke wijze de opgehaalde data te analyseren (*drill-down* en *slice & dice*). Andere (financiële en niet-financiële) managementinformatie wordt beschikbaar gesteld via het intranet. Een standaardwebbrowser verleent toegang tot managementinformatie op elk organisatieniveau, via een gestandaardiseerde homepage die elke divisie en BU tot zijn beschikking heeft. Deze homepage bevat informatie zoals de BSC, financiële (stoplichten)rapportage, prognoses, analyses, actierapportage en strategische plannen. Doordat deze homepages gestandaardiseerd zijn, kunnen deze gemakkelijk benaderd worden door managers van elk niveau. Er kunnen *hyperlinks* worden toegevoegd aan de homepages, zodat de manager via deze links naar pagina's kan worden geleid, op het intranet en het internet, waar zich additionele, relevante informatie bevindt.

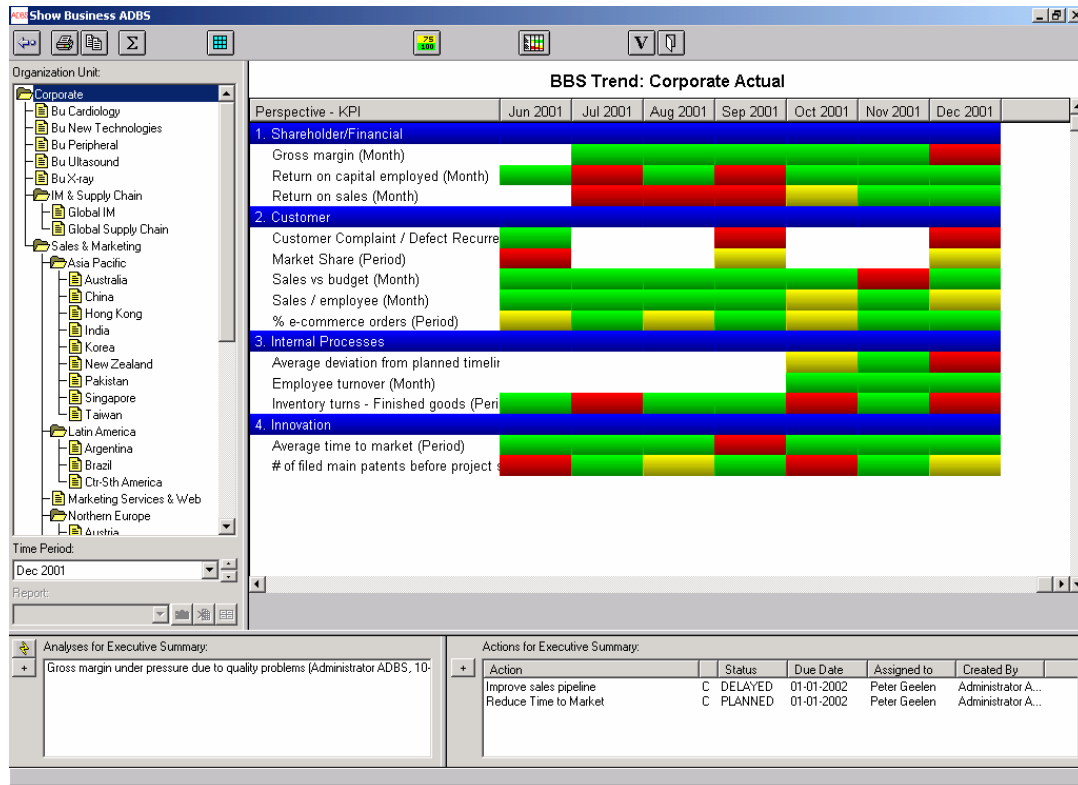
Deze manier van management wordt *management by surfing around* genoemd. Deze stijl is gebaseerd op de veronderstelling dat elk managementniveau alleen die gestandaardiseerde, geüniformeerde informatie regulier en periodiek aangeleverd krijgt die zij *werkelijk* nodig heeft om te kunnen managen. Overige, ad hoc benodigde niet-geüniformeerde informatie kan worden opgehaald via surfen op het *managementweb*, maar wordt niet standaard aangeleverd.

Transparantie van informatie binnen de multinational

De multinational heeft sinds enige jaren een snel en betrouwbaar financieel consolidatieproces. De Raad van Bestuur en onderliggende managementlagen hebben binnen een beperkt aantal werkdagen na de maandafsluiting volledig inzicht in de financiële prestaties van de bedrijfsonderdelen en zijn zelf in staat, indien gewenst, om tot het laagste niveau in de organisatie af te dalen op zoek naar aanvullende informatie. Een tweetal zaken maken deze efficiënte informatievoorziening mogelijk:

- De multinational beschikt over een hoge mate van standaardisatie van financiële data. Daarbij is de wijze van boekhouden gestandaardiseerd door middel van een uniform rekeningstelsel.
- Er zijn goede ICT-systemen geïmplementeerd, waarbij de toepassing van een *central data warehouse* ten behoeve van de consolidatie de snelheid en betrouwbaarheid van informatie drastisch heeft verhoogd. Alle organisatorische units rapporteren rechtstreeks aan het hoofdkantoor, door het doorzenden van hun (hoofdzakelijk) financiële informatie naar het hoofdkantoor, waar deze opgeslagen wordt in het centrale data-warehouse. Via een analysesysteem, dat 'boven op' het data-warehouse is geplaatst, hebben meer dan duizend businessanalisten op alle organisatieniveaus toegang tot hun deel van de informatie, zodat deze eenvoudig kan worden geanalyseerd en vergeleken. Door het *central data warehouse* worden dure en tijdrovende tussen-consolidatieslagen vermeden.

Elk bedrijfsonderdeel van de multinational had bij de introductie van de BSC dezelfde generieke problematiek: Hoe kan de informatie zo efficiënt mogelijk worden verzameld? Hoe kan er voldoende snelheid in het datacollectieproces worden verkregen zodat de BSC ook daadwerkelijk kan worden gebruikt in het prestatieproces? Hoe kunnen strategische initiatieven en acties om de resultaten op de BSC te verbeteren systematisch beheerst worden? Hoe kunnen leerervaringen op een eenvoudige wijze worden gedeeld met andere organisatieonderdelen? De multinational realiseerde zich dat in een wereldwijde organisatie het distribueren en delen van informatie niet goed mogelijk is zonder adequate hulpmiddelen en processen. Tot voor enkele jaren werd meestal een MS Office-achtige IT-omgeving gebruikt voor het rapporteren van de BSC. Dit bood onvoldoende functionaliteit, gaf geen gebruiksvriendelijke basis om informatie te delen, was tijdrovend en dus te duur. Daarom heeft de organisatie ervoor gekozen een standaard IT-omgeving voor de rapportering van de BSC in te voeren bij alle bedrijfsonderdelen (figuur 4). Hierbij werd gesteld dat ondanks het generiek zijn van de rapportageprocessen de verantwoordelijkheid voor inhoud van de BSC nog steeds bij de bedrijfsonderdelen zelf ligt.



Figuur 4: Voorbeeld van een stoplichtenrapportage in de nieuwe gestandaardiseerde IT-omgeving

Het gebruik van de standaard IT-omgeving in het prestatieproces biedt een aantal voordelen:

- **Snelheid** - De niet-financiële indicatoren zijn nu net zo snel voorhanden als de financiële indicatoren. Dit betekent dat de BSC kan worden gebruikt tijdens het prestatiebeoordelingsproces, wat een positieve invloed heeft op het gedrag van managers.
- **Transparantie** - Nu alle informatie over missie, strategie, doelstellingen, scores op prestatie-indicatoren, analyses en acties voorhanden is voor elk organisatieniveau, kan toegang tot deze informatie zeer eenvoudig worden gerealiseerd.
- **Actie- en exceptiemanagement** - De standaard IT-omgeving biedt niet alleen inzicht in de resultaten door middel van een stoplichtenrapportage maar ook in de realisatie van strategische initiatieven en acties gericht op het realiseren van de strategische doelstellingen. De omgeving biedt de mogelijkheid het verloop van acties op ieder organisatieniveau te volgen en daarop tijdig te reageren. Het is daardoor mogelijk geworden om tijdens de beoordelingsbijeenkomsten de aandacht te concentreren op de acties die niet goed gaan. Alle aanwezigen hebben immers vooraf kunnen lezen hoe het met de goed lopende acties gaat, dus deze hoeven niet meer besproken te worden (exceptiemanagement). Hierdoor verlopen de beoordelingsbijeenkomsten efficiënter en effectiever.
- **Dezelfde 'look and feel'** - Alle managers, vanaf Raad van Bestuur tot aan operationeel management, gebruiken dezelfde rapporteringsomgeving. Bij mutaties van functies binnen de organisatie is, ook voor de manager die op een nieuwe plaats komt, de rapportage en het onderliggende prestatieproces al bekend. De manager kan zich direct concentreren op de inhoud van de prestatie-informatie.

Duizenden managers en business analisten hebben toegang tot deze standaard IT-omgeving waarin circa 1,000 BSC's zijn opgenomen. De filosofie is dat de informatie wordt ingebracht, handmatig of automatisch, op het niveau waar deze wordt gecreëerd. Een uitzondering hierop zijn een aantal financiële indicatoren, die automatisch uit het centrale financiële consolidatiesysteem worden overgenomen. De informatie wordt nu niet langer naar hogere managementniveaus gestuurd; de manager wordt door het systeem op eenvoudige wijze naar de informatie, die voor zijn functie noodzakelijk is, geleid, op het moment dat deze dat wil.

Randvoorwaarden voor een succesvolle invoering

De integratie van de BSC in het prestatieproces heeft de aandacht binnen de multinational voor en de focus op het behalen van de strategische doelstellingen versterkt. Het verhogen van de transparantie van informatie en het delen van informatie tussen diverse managementniveaus (verticaal) en bedrijfsonderdelen (horizontaal) vergroot hierbij het inzicht en het leervermogen van de organisatie. De praktijk heeft geleerd dat het implementeren van ideeën uit het benchmarkonderzoek succesvol zal verlopen als aan de volgende randvoorwaarden is voldaan:

- *Visie en communicatie* - Creëer een duidelijke visie op en doelstelling voor het nieuw in te richten prestatieproces en de bijbehorende infrastructuur. Deel deze visie met zo veel mogelijk mensen door voortdurend te communiceren. Gebruik bij de communicatie veel verschillende middelen zoals nieuwsbrieven, websites, presentaties en folders.
- *Snelheid* - Het blijkt in de praktijk zeer lastig de visie duidelijk over te brengen als deze (te) abstract blijft. Maak daarom de visie snel concreet door een prototype van de toekomstige oplossing te ontwerpen (bijvoorbeeld met de standaard IT-omgeving uit figuur 4). Dit vergemakkelijkt de communicatie en geeft ook tijdig terugkoppeling vanuit de organisatie over de vraag of de visie en doelstelling realiseerbaar zijn.
- *Management commitment* - Uiteindelijk bepaalt de gebruiker van de informatie (managers op alle niveaus in de organisatie) het succes van het nieuwe prestatieproces en de bijbehorende infrastructuur. Management commitment kan worden verkregen door duidelijk de voordelen van de nieuwe omgeving aan te tonen (zien is geloven, gebruik het prototype), en door de managers (en hun omgeving) goed voor te bereiden op de nieuwe situatie (bijvoorbeeld door demo's en trainingen).
- *Ondersteuningsmiddelen en implementatievaardigheden* - Het implementeren van een nieuw prestatieproces, op basis van de benchmarkideeën, is niet goed mogelijk zonder adequate hulpmiddelen. Zorg daarbij voor de juiste implementatievaardigheden binnen het project, zowel technische kennis over IT-systemen als functionele kennis over prestatieprocesmanagement.
- *Afschaffen oude rapportage* - Wil de organisatie daadwerkelijk overgaan op een nieuw prestatieproces, dan moet de oude rapportage zo snel mogelijk worden verwijderd, het liefst al nadat managers een aantal keren met de nieuwe omgeving hebben gewerkt.

Tot slot

Dit artikel beschrijft een aantal van de ideeën die voortgekomen zijn uit een wereldwijd benchmarkonderzoek naar hoe een *world-class* prestatieproces eruit zou kunnen zien. Deze ideeën kunnen ook voor uw organisatie heel waardevol zijn. Ze kunnen echter niet zonder meer overgenomen en ingevoerd worden omdat het prestatieproces uniek is voor iedere organisatie. Ze kunnen wel gebruikt worden om uw managers aan het denken te zetten over hun eigen prestatieproces, zodat ze daarna de ideeën kunnen aanpassen aan de eigen situatie. Wanneer op deze manier met de resultaten van het benchmarkonderzoek wordt omgegaan kan, zoals het voorbeeld van de multinational laat zien, een *world-class* prestatieproces worden opgezet.

De auteurs

André de Waal is venoot bij Holland Consulting Group. Recent verscheen zijn boek *Presteren is mensenwerk, het streven naar een persoonlijke BSC* (Kluwer, 2001). Hij is te bereiken via <http://www.hcg.net> of via zijn website: <http://home01.wxs.nl/~anwaal>. Peter Geelen is principal consultant bij Atos Origin. Hij is te bereiken via peter.geelen@atosorigin.com. Beide auteurs zijn betrokken geweest bij het internationale benchmarkonderzoek.

SAMENVATTING

Door de huidige economische omstandigheden voelen organisaties meer dan ooit tevoren de druk om strategische plannen van hoge kwaliteit te ontwikkelen, en die vervolgens op een dusdanig superieure manier uit te voeren dat de economische trend het hoofd wordt geboden en de concurrentie voor gebleven wordt. Een goed prestatieproces ondersteunt management bij het ontwikkelen van kwalitatief goede plannen, bij het vaststellen van ambitieuze doelen en normen, en bij het meten, volgen en beheersen van de prestaties van de organisatie, door het voortdurend beschikbaar stellen van actuele, relevante prestatie-informatie. Nieuwe ontwikkelingen op het gebied van prestatieproces, afkomstig uit een wereldwijd benchmarkonderzoek, helpen organisaties om *state-of-the-art* te worden en te blijven. In het boek *Power of Performance Management, How Leading Companies Create Sustained Value* (De Waal, 2001) worden de opgedane ideeën beschreven. In dit artikel worden een aantal aansprekende ideeën uit het onderzoek toegelicht en wordt bekeken hoe een multinational deze ideeën heeft opgepakt en ingevoerd.

Streamers (in volgorde van het artikel)

Het realiseren van optimale prestaties vereist een efficiënt en effectief prestatieproces.

Prestatieproces-gedreven organisaties presteren zowel financieel als niet-financieel beter.

De *balanced scorecard* en *value based management* worden binnen de multinational gezien als een manier van ondernemen.

De ware kunst van managen is om de aandacht te concentreren en actie te ondernemen op alleen de kritische zaken.

Informatietransparantie maakt het mogelijk de juiste beslissingen en de juiste acties te nemen.