

70 PROCENT VAN DE IMPLEMENTATIES MISLUKT

Meer rendement uit prestatie management

Als gevolg van de toenemende nadruk op kostenreductie en waardecreatie en de ontwikkeling naar centralisatie van financiële services, wordt de behoefte bij ondernemingen aan meer inzicht en greep op de resultaten steeds groter. Dat een uitgekiende prestatie management-oplossing daarbij essentieel is, wordt steeds vaker onderschreven door onderzoeksresultaten in binnen- en buitenland. Maar hoe kun je als organisatie het meeste rendement uit prestatie management halen?

Door André de Waal en Dimitri Hoogenboom

Veel bedrijven hebben zich inmiddels kosten noch moeite gespaard bij de invoering van onder meer balanced scorecards, cockpits, business-intelligence-oplossingen en data warehouses. Momenteel vragen deze ondernemingen zich terecht af welke invloed al die oplossingen op hun resultaten hebben en hoe die invloed te vergroten is.

Nu is prestatie management op zich niets nieuws. Aristoteles (384-322 v.C.) merkte al op: “De manier om succes te bereiken is op de eerste plaats een definitief, duidelijk, praktisch ideaal te hebben, een doel en een doelstelling. Ten tweede moet men over de noodzakelijke middelen beschikken om zijn doelen te bereiken: wijsheid, geld, materialen en methoden. In de derde plaats richt men al zijn middelen op dat doel.”

In onze huidige tijd is het verschil met Aristoteles dat organisaties steeds minder tijd krijgen om dat doel te bereiken. Een middel dat ondernemingen massaal aanwenden om op de toegenomen eisen in te kunnen gaan is prestatie management, op alle niveaus in de organisatie. Daarbij is een

nieuwe term in zwang gekomen: corporate performance management, wat wij definiëren als:

- het proces waarin sturing van de organisatie plaatsvindt door het systematisch vaststellen van missie, strategie en doelstellingen van de organisatie;
- waarin deze met behulp van kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren meetbaar worden gemaakt op alle niveaus binnen de organisatie;
- zodat medewerkers in staat zijn gericht en snel actie te ondernemen voor bijsturing van de organisatie.

Inmiddels is er meer dan tien jaar literatuur over prestatie management voorhanden, zijn er duizenden implementaties van scorecards, dashboards en cockpits wereldwijd, komen er steeds meer onderzoeken die wijzen op een positief verband tussen prestatie management en organisatieresultaten, ondersteunen de meeste ICT-tools op z'n minst prestatie meting (en sommige zelfs prestatie management)... maar wat is er nu écht veranderd?



GEDRAG TELT Door de grote ervaring die inmiddels is opgedaan met prestatie-managementimplementaties, is duidelijk geworden dat er verschillende aandachtspunten zijn bij de invoering van corporate performance management (zie figuur 1). Een van de belangrijkste aandachtspunten is het prestatiegerichte gedrag van medewerkers in de organisatie. Naar ver-

luidt mislukt wereldwijd 70 procent van de prestatie-managementimplementaties. Het grootste probleem blijkt niet zozeer te zitten in de ontwikkeling van relevante prestatie-indicatoren (dat lukt met meer of minder moeite over het algemeen wel), als wel in de mogelijkheid om prestatie-management binnen de organisatie werkzaam te krijgen.

Figuur 1. Aandachtspunten bij de invoering van corporate performance management

Aandachtspunten m.b.t. systemen

- Hoe zorg ik voor consistente data?
- Hoe zorg ik voor een juiste integratie met mijn huidige systemen?
- Hoe zorg ik voor een optimaal rendement uit mijn bestaande systemen?
- Hoe houd ik grip op de complexiteit?

Aandachtspunten m.b.t. besturing & organisatie

- Hoe zorg ik voor het juiste prestatiegerichte gedrag bij mijn mensen?
- Hoe haal ik optimaal rendement uit prestatie-management?
- Hoe zorg ik ervoor dat prestatie-management blijvend is en na het eindigen van 'het project' niet afzwakt?



Aandachtspunten m.b.t. planning & control

- Hoe zorg ik voor een consistente planning & control-cyclus, dus budgetten en activiteiten afgestemd op de strategie?
- Hoe zorg ik voor plannen die aansluiten op mijn strategie?
- Hoe zorg ik voor rapportages die blijven aansluiten op mijn strategie?

Aandachtspunten m.b.t. strategische issues

- Hoe zorg ik ervoor dat iedereen de strategie begrijpt?
- Hoe communiceer ik de strategie op een heldere manier?
- Hoe maak ik van mijn organisatie een high performance organisation?

Uit onderzoek komt naar voren dat met verschillende gedragsfactoren rekening gehouden moet worden:

- medewerkers in de organisatie moeten een goed begrip hebben van het karakter en het doel van prestatie-management;
- medewerkers moeten een positieve houding krijgen en hebben ten opzichte van prestatie-management;
- het prestatie-managementsysteem moet goed afgestemd zijn op de verantwoordelijkheden van de betrokkenen;
- de organisatiecultuur moet zodanig zijn dat prestatie-management wordt gebruikt om continu te verbeteren, niet om mensen af te rekenen; het voorbeeldgedrag van het management is in deze heel belangrijk.

Een goede manier om inzicht te krijgen in de mate waarin een organisatie rekening houdt met deze gedragsfactoren is het uitvoeren van een prestatie-managementanalyse. Deze analyse, die medewerkers van de organisatie zelf invullen, geeft haarfijn de aspecten aan waar een organisatie aan moet werken om (nog) prestatiegerichter te worden. De volgende aspecten zijn hierin van belang.

Besturingsmodel Is er gekozen voor een duidelijke aanstuuringsstijl en zijn taken en verantwoordelijkheden binnen de organisatie helder gedefinieerd? Worden deze inzichten 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?

Integriteit Is de prestatie-informatie die door het prestatie-managementsysteem wordt geleverd betrouwbaar, tijdig, consistent en relevant?

Hanteerbaarheid Worden er gebruikersvriendelijke rapporten en systemen gebruikt? Is de prestatie-informatie gemakkelijk te benaderen via informatietechnologische systemen?

Verantwoordelijkheid Voelen managers zich daadwerkelijk verantwoordelijk voor de resultaten van de hele organisatie en hun eigen prestatie-indicatoren?

Managementstijl Is het topmanagement zichtbaar betrokken bij de prestaties van medewerkers en bevordert het een verbetercultuur en proactief gedrag? Vertoont het



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 er binnen de organisatie regelmatige communicatie plaats, top-down en bottom-up? Is er sprake van regelmatige uitwisseling van prestatie-informatie over organisatieonderdelen heen?

Afstemming Is het prestatie-managementsysteem relevant voor dit type organisatie? Is het human-resources-instrumentarium afgestemd op dit systeem? Vertonen managers en medewerkers werkelijk prestatiegericht gedrag?

De negen aspecten van prestatiegedrevenheid en prestatie-management worden gewaardeerd op een schaal van 1 tot en met 10 in een zogenoemd PMA-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 met elkaar in balans zijn ('afstemming') om van een prestatiegerichte organisatie

te kunnen spreken. Elk aspect is opgebouwd uit een aantal criteria. Heeft een organisatie voor alle criteria van een aspect alle best-practice-methoden en acties op het gebied van prestatie management toegepast, dan wordt een 10 gescoord voor het betreffende aspect. Naarmate er minder best-practice-methoden 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. Vervolgens dient de organisatie te bepalen in hoeverre ze op de maatlat wil en kan 'opschuiven' naar de 10.

DO'S EN DON'TS In de praktijk blijkt het goed te werken om *klein te beginnen*: bouw de invoering van prestatie management langzaam op, begin met een pilot en implementeer vervolgens divisie per divisie. Gebruik het eventueel aanwezige Sarbanes-Oxley-project om het prestatie managementsysteem te verbeteren. Dit kan doordat de organisatie, door te werken aan de vereisten van SOX, een goed inzicht heeft verkregen in de processen. Deze kennis kan worden toegepast door het prestatie managementsysteem vervolgens te focussen op het creëren en volgen van toegevoegde waarde die het bedrijf zijn klanten levert. Het gesprek over de rapportages is belangrijker dan de rapportages zelf, omdat dit een *gedragsverandering* teweeg kan brengen. Om dit te ondersteunen kan een oorzaak-gevolgschema een handig hulpmiddel zijn, doordat dit inzicht verschaft in

relaties tussen strategie, processen en resultaten. Hiermee krijgen analyses meer kracht en de gesprekken meer toegevoegde waarde met betrekking tot het beheersen en verbeteren van de prestaties van het bedrijf.

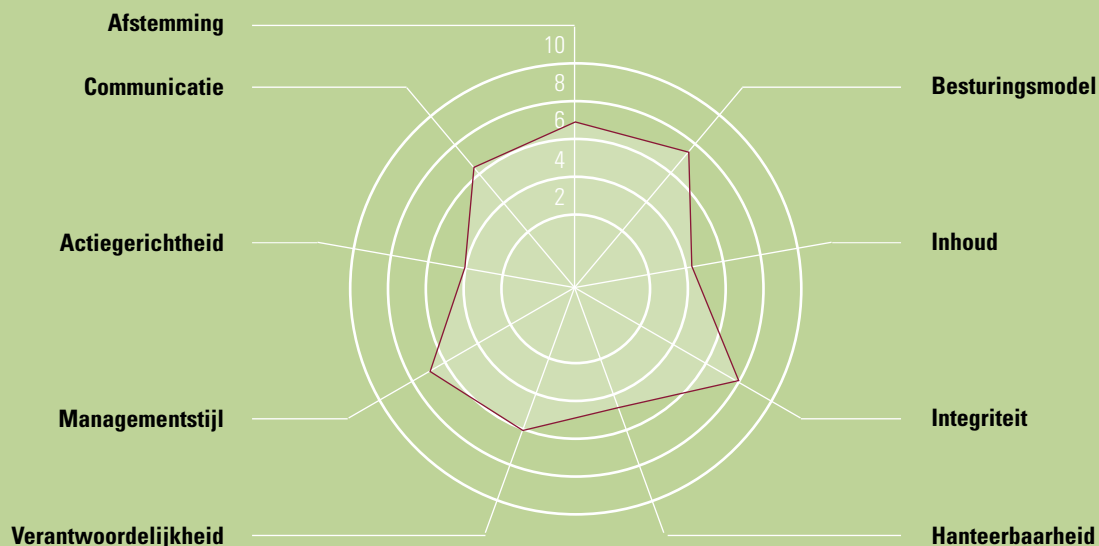
Het werken met kritische succesfactoren zorgt ervoor dat de discussies gaan over de *drivers* van het organisatiesucces. Focus blijkt heel belangrijk te zijn: wanneer men zich richt op een beperkt aantal factoren is er een veel grotere kans dat deze significant verbeteren. Een voorwaarde is dat men het bedrijfsmodel snapt: hoe werkt de organisatie en wat zijn de drivers van succes. Communiceer het bedrijfsmodel, de relaties en de rol van prestatie management aan iedereen en zorg dat dit ook begrepen wordt. Het oorzaak-gevolgmodel helpt u hierbij.

Pas *interne benchmarking* toe, met die indicatoren die voor iedereen hetzelfde zijn, om de organisatie als geheel scherper en beter te maken. Vier tenslotte *de successen* die zijn bereikt met behulp van prestatie management, zodat voor iedereen duidelijk is hoe belangrijk dit systeem is voor de resultaten en de toekomst van de onderneming en voor het eigen succes.

Wat minder goed blijkt te werken is om dezelfde prestatie-indicatoren en balanced scorecards volledig aan alle organisatieonderdelen *op te leggen*. Meestal verschillen de onderdelen onderling flink in opzet en in de industrieën waarin ze opereren. Dit komt ook tot uiting in het feit dat de scorecards niet 'op te

Klein geleerd, groot gedaan

Figuur 2. Voorbeeld van een PMA-radardiagram



tellen' dan wel te consolideren zijn, omdat het om onvergelykbare grootheden gaat. Het is voor een goede aansturing vanuit corporate vaak zelfs niet aan te bevelen prestatie-indicatoren tot een te hoog abstractieniveau te consolideren, omdat ze dan niets meer zeggen. Verscheidenheid komt ook tot uiting in de frequentie van rapporteren. Deze is niet voor iedereen hetzelfde en is afhankelijk van de functie: binnen de salesfunctie is een hogere frequentie noodzakelijk dan bijvoorbeeld voor een general manager.

De uitdaging is om goed *inzicht* te krijgen *in de relatie* tussen kritische succesfactoren, prestatie-indicatoren en processen. Nog te vaak hebben te weinig mensen inzicht in het bedrijfsmodel, waardoor men suboptimaal bezig is. Het maken van een eenduidig en goed communiceerbaar oorzaak-gevolgmodel is hierbij belangrijk. Dit geeft inzicht in de relatie tussen de strategie van de onderneming en de manier waarop de inzet van ieder individu bijdraagt aan het realiseren van deze strategie. De discussie die hierbij gevoerd wordt, moet zich richten op het creëren van *prestatiegericht gedrag*, dat ondersteund moet worden door een goede communicatie over en inbedding van prestatie management in de organisatie. Hierbij moet de *beloning* op de juiste manier gekoppeld zijn aan de prestatie en is er gerichte aandacht voor het aankweken van een bepaalde 'trots' en een gezamenlijke identiteit bij de medewerkers ten aanzien van hun organisatie. Indien duidelijk wordt gemaakt hoe prestatie management hun organisatie nog meer kan verbeteren, bijvoorbeeld door voorbeelden van best practices, wordt de trots bij de medewerkers aangewakkerd. ■

*Dit artikel is gebaseerd op een rondetafelconferentie van consultancybureau Accenture in november 2004. Na een tweetal presentaties van de auteurs van dit artikel wisselde een selecte groep financieel bestuurders en strategisch adviseurs van Sara Lee/DE, KLM, Canon Europe, Meester Stegeman, ING, ENECO, Deli XL, Cargill, Heineken, ABN AMRO, Geveke, en het Ministerie van Defensie ervaringen uit, genereerde ideeën en kwam tot inzichten hoe het meeste rendement uit prestatie management gehaald zou kunnen worden. Voor meer informatie over de prestatie managementanalyse verwijzen we u naar het boek *Prestatiegericht gedrag* (De Waal, Kluwer, 2003) en naar *Controllers Magazine* (januari/februari 2005), waarin de resultaten van 195 Nederlandse en Britse analyses zijn samengevat.*

Dr. A.A. de Waal MBA (www.andredewaal.nl) is organisatieonderzoeker en -adviseur en associate professor strategic management aan de Maastricht School of Management.

Drs. D. Hoogenboom is manager binnen de Global Service Line Finance & Performance Management bij Accenture.

Hoe haalt u het meeste rendement uit uw prestatie managementsysteem

- 1 Zorg dat iedereen binnen de organisatie het bedrijfsmodel snapt (oorzaak-gevolgrelaties) en hier ook naar handelt.
- 2 Aanvaard de consequenties van de keuzen die gemaakt zijn en houd de koers vast. Als bijvoorbeeld niet iedereen op de ingeslagen weg mee kan of wil, kan dat betekenen dat er beter afscheid genomen kan worden van deze mensen. Houd vol: dit is de enige manier om blijvende gedragsverandering tot stand te brengen.
- 3 Zorg voor betrokkenheid bij en commitment van de organisatie: de organisatie moet prestatie management willen. De mensen binnen de organisatie moeten betrokken worden bij de ontwikkeling van de inhoud van het prestatie managementsysteem.
- 4 Toon zichtbaar leiderschap en geef het goede voorbeeld: 'walk the talk'. Zeg wat u doet en doe wat u zegt!
- 5 Accepteer dat verschillende bedrijfsonderdelen in verschillende stadia ('levenscycli') van prestatie management kunnen verkeren en daardoor verschillende aansturingsmethoden en implementatievolgorden vergen. Zorg ervoor dat er zichtbare voortgang in de implementatie blijft zitten. Maak gebruik van het succes van het ene bedrijfs onderdeel om de andere te motiveren.
- 6 Vier de successen. Intrinsieke beloningen zoals erkenning en waardering, maar ook awards voor excellent presteren zijn belangrijke en niet te onderschatten motivatoren tegen relatief lage kosten.
- 7 ICT-systemen zijn het minst belangrijke en het gemakkelijkste onderdeel van de gehele implementatie van prestatie management, maar tegelijkertijd zijn ze absoluut onmisbaar om te gaan behoren in de best-in-class categorie met betrekking tot prestatie management!
- 8 Zorg dat de ondersteunende systemen in lijn zijn met de strategie en het prestatie managementsysteem. Zo moet de beoordeling van medewerkers niet gebaseerd zijn op het verhogen van de omzet, wanneer volgens de strategie de klanttevredenheid omhoog moest.
- 9 Learn by doing door prototypen te gebruiken. Begin klein, doe eerst een pilot bij een overzichtelijk en niet te groot bedrijfs onderdeel, laat de effecten en resultaten van prestatie management zien, en breid dan verder uit naar de rest van de organisatie. Doe dit bij voorkeur in een omgeving waar het meten van prestaties eenvoudig is, bijvoorbeeld een verkoopafdeling.
- 10 Zorg dat het prestatie managementsysteem snel aangepast kan worden aan de omstandigheden, zowel met betrekking tot het prestatie management proces, de ondersteunende ICT-systemen en de inhoud van het prestatie managementsysteem als het gedrag van medewerkers.