

Lexicon Prestatiemanagement

*- Ruim tweehonderd begrippen met betrekking tot
prestatie meting en prestatie management -*

dr. A.A. de Waal MBA

Kluwer, 2002-10-27

ISBN 90-14 – 08998 - 8

Inhoud

Voorwoord.....	6
Dankwoord.....	8
1 Introductie.....	9
Het verhaal van de twee agrariërs.....	9
Het Lexicon Prestatiemanagement.....	9
De opzet van het lexicon.....	10
2 Een korte geschiedenis.....	11
Ontstaan van managementcontrol- en informatiesystemen.....	11
Opkomst van prestatiemeting en -management.....	15
3 De begrippen.....	19
80-20-regel (<i>80-20 percent rule</i>).....	19
Aandeelhouderswaarde (<i>shareholder value</i>).....	19
Aandeelhouderswaarde-analyse (<i>shareholder value analysis</i>).....	20
Aansturingstijl (<i>parenting style</i>).....	21
Aansturingstructuur (<i>parenting structure</i>).....	23
Actierapportage (<i>action reporting</i>).....	25
Activity Based Management.....	26
Administreren (<i>administer</i>).....	27
Attribuïetheorie (<i>attribution theory</i>).....	27
Balanced scorecard.....	27
Baldrige-model.....	29
Basisprestatieniveau (<i>baseline performance</i>).....	31
Behavioral accounting.....	31
Beheersbaarheidprincipe (<i>controllability principle</i>).....	32
Beheersing (<i>control</i>).....	32
Beheersingsoriëntatie (<i>locus of control</i>).....	32
Beleids- en Beheersinstrumentarium (<i>management and control instrumentarium</i>).....	33
Benchmarking.....	34
Besluitvormingskamer (<i>decision room</i>).....	34
Besturingsdialoog (<i>management control dialogue</i>).....	35
Besturingsmodel (<i>responsibility structure</i>).....	35
Bestuurlijke informatievoorziening (<i>administratieve information supply</i>).....	36
Best Value.....	36
Beyond budgeting.....	37
Budget.....	38
Budgetteren (<i>budgeting</i>).....	38
Business excellence.....	39
Business process reengineering.....	39
Combinatie-indicator (<i>combination indicator</i>).....	40
Communicatiematrix (<i>communication matrix</i>).....	40
Competentie (<i>competency</i>).....	41
Contingentie-theorie (<i>contingency theory</i>).....	42
Controltypen (<i>types of control</i>).....	43
Cruciale activiteit (<i>crucial activity</i>).....	43
Customer Service.....	44
Cybernetisch terugkoppelingmodel (<i>cybernetic feedback model</i>).....	44
Datamart.....	45
Data mining.....	46
Datastandaardisatie (<i>data standardisation</i>).....	47
Data warehouse.....	47
Definitiedocument (<i>definition document</i>).....	48
Delegatie van bevoegdheid (<i>empowerment</i>).....	51
Disfunctionele gedragsverschuiving (<i>behavioral displacement</i>).....	51
Dissatisfactiemanagement (<i>dissatisfaction management</i>).....	52
Doelenboom (<i>tree of objectives</i>).....	52
Doelstelling (<i>objective</i>).....	54
Driedimensionaal boekhouden (<i>three-dimensional accounting</i>).....	55

Effectiviteit (<i>effectiveness</i>).....	57
Efficiëntie (<i>efficiency</i>).....	57
EFQM-model.....	58
Exceptierapportage (<i>exception reporting</i>).....	59
Familie van maatstaven (<i>family of measures</i>).....	60
Financial accounting.....	60
Financieel management (<i>financial management</i>).....	60
Financiële functie van de toekomst (<i>finance function of the future</i>).....	61
Financiële waardeboom (<i>financial value tree</i>).....	62
Flash forecast.....	63
Functionele parameter (<i>functional parameter</i>).....	63
Gedragsaspect (<i>behavioral aspect</i>).....	64
Gegevensverwerking (<i>data processing</i>).....	65
Goal-setting theorie (<i>goal setting theory</i>).....	65
Government Performance and Results Act.....	66
Hawthorne-effect.....	67
Hockeystick-effect.....	67
Hygiënische kritische succesfactor (<i>hygienic critical success factor</i>).....	68
Immateriële activa (<i>intangible assets</i>).....	68
Implementatieplan (<i>implementation plan</i>).....	68
Informatie-asymmetrie (<i>information dissymmetry</i>).....	71
Informatiegebruik (<i>information use</i>).....	71
Informatiekwaliteitsprobleem (<i>information quality problem</i>).....	72
Informatiemanagement (<i>information management</i>).....	73
Informatiemanipulatie (<i>gaming</i>).....	73
Informatie-oriëntatie (<i>information orientation</i>).....	74
Informatie-overload (<i>information overload</i>).....	74
Informatiepiramide (<i>information pyramid</i>).....	75
Informatie-push en -pull (<i>information push and pull</i>).....	75
Informatietransparantie (<i>information transparency</i>).....	77
Ingangstoets (<i>feasibility analysis</i>).....	77
INK-managementmodel.....	79
Input-indicator (<i>input indicator</i>).....	80
Inspannings-kritische succesfactor (<i>effort critical success factor</i>).....	81
Integrale kwaliteitszorg (<i>Total Quality Management</i>).....	82
Interne controle (<i>risk control</i>).....	83
ISO 9000:2000.....	84
Kengetal (<i>indicator</i>).....	85
Kerncompetenties (<i>core competencies</i>).....	85
Klanttevredenheid (<i>customer satisfaction</i>).....	86
Kostenveroorzaker (<i>cost driver</i>).....	86
Kritische succesfactor (<i>critical success factor</i>).....	87
Kritische-succesfactorenmatrix (<i>critical success factors matrix</i>).....	88
Kwaliteitshandvest (<i>quality charter</i>).....	89
Kwaliteitsmanagement (<i>quality management</i>).....	90
Kwaliteitsraamwerk (<i>quality framework</i>).....	90
Leading en lagging indicatoren (<i>leading and lagging indicators</i>).....	91
Leiderschapsstijl (<i>leadership style</i>).....	91
Levers of Control.....	92
Management accounting.....	93
Management by objectives.....	93
Management by surfing around.....	94
Management cockpit.....	94
Management control.....	95
Managementcontrol- en informatiesysteem (<i>management control and information system</i>).....	95
Managementinformatiesysteem (<i>management information system</i>).....	97
Managementratio's (<i>management ratios</i>).....	97
Managementrapportage (<i>management reporting</i>).....	98
Managementstijl (<i>management style</i>).....	98
Milieu-prestatie-indicator (<i>environmental indicator</i>).....	99
Missie (<i>mission statement</i>).....	99

Niet-financiële informatie (<i>non-financial information</i>).....	100
Norm (<i>target</i>).....	100
Normgradatie (<i>target degree</i>).....	100
Omgevingsparameter (<i>environmental factor</i>).....	101
Open-book-management (<i>open book management</i>).....	101
Operationele parameter (<i>operational parameter</i>).....	102
Opleiding en ontwikkeling (<i>training and development</i>).....	103
Organisatietyperologie (<i>organisation typology</i>).....	103
Outcome-indicator (<i>outcome indicator</i>).....	105
Output-indicator (<i>output indicator</i>).....	105
Paralysis by analysis.....	106
PDCA-cyclus (<i>PDCA cycle</i>).....	106
Performance Measurement Manifesto.....	107
Personeelskwaliteitindicator (<i>employee quality indicator</i>).....	107
Personeelstevredenheidindicator (<i>employee satisfaction indicator</i>).....	108
Persoonlijke balanced scorecard (<i>individual balanced scorecard</i>).....	108
Persoonlijk opleidings- en ontwikkelingsplan (<i>personal development and training plan</i>).....	109
Planning.....	109
Planning- en controlcyclus (<i>planning and control cycle</i>).....	110
Prestatie-afstemming (<i>performance alignment</i>).....	111
Prestatie-afstemmingsmodel (<i>performance alignment model</i>).....	111
Prestatiebeloning (<i>performance reward</i>).....	113
Prestatiebeoordeling (<i>performance review</i>).....	113
Prestatie-indicator (<i>key performance indicator</i>).....	113
Prestatie-informatie (<i>performance information</i>).....	115
Prestatiemaatstaf (<i>performance standard</i>).....	116
Prestatiemanagement (<i>performance management</i>).....	116
Prestatiemanagementcultuur (<i>performance management culture</i>).....	118
Prestatiemanagementcyclus (<i>performance management cycle</i>).....	118
Prestatiemanagementportaal (<i>performance management portal</i>).....	119
Prestatiemanagementsysteem (<i>performance management system</i>).....	121
Prestatiemanagementuitdrukkingen (<i>performance management phrases</i>).....	122
Prestatiemeting (<i>performance measurement</i>).....	122
Prestatiemetinghiërarchie (<i>performance measurement hierarchy</i>).....	123
Prestatiemetingsmatrix (<i>performance measurement matrix</i>).....	123
Prestatiemetingspiramide (<i>performance measurement pyramid</i>).....	124
Prestatiepiramide (<i>performance pyramid</i>).....	125
Prestaties (<i>performance</i>).....	126
Prestatiesturing (<i>performance steering</i>).....	127
Prestatieverbetering (<i>improvement of performance</i>).....	127
Proces (<i>process</i>).....	127
Procesindicator (<i>process indicator</i>).....	128
Proceskostenanalyse (<i>process cost analysis</i>).....	128
Productiviteitsratio (<i>productivity ratio</i>).....	129
Prognose (<i>forecast</i>).....	129
PRoMES.....	130
Pygmalion-effect (<i>Pygmalion effect</i>).....	130
Rapportage-index (<i>reporting index</i>).....	131
Regelgrens (<i>budget contingency</i>).....	131
Relevance Lost.....	133
Reliance on Accounting Performance Measures.....	134
Responsibility accounting.....	134
Resultaatgericht beoordelen (<i>result-focused evaluation</i>).....	134
Resultaatgerichte bedrijfsvoering (<i>result-focused management</i>).....	135
Resultaat-kritische succesfactor (<i>result critical success factor</i>).....	136
Return on management.....	138
Service level agreement.....	139
Service-indicator (<i>service indicator</i>).....	139
SMART-criteria.....	140
Stakeholder.....	140
Strategie (<i>strategy</i>).....	140

Strategiegeoriënteerde organisatie (<i>strategy-focused organisation</i>).....	141
Strategisch actieplan (<i>strategic action plan</i>).....	142
Strategische parameter (<i>strategic parameter</i>).....	142
Strategische richtlijn (<i>strategic guideline</i>).....	143
Strategisch personeelsmanagement (<i>strategic human resource management</i>).....	144
Sturingsmiddelen (<i>steering and control tools</i>).....	144
Syndicator (<i>synergy indicator</i>).....	145
Tableau de bord.....	146
Tactische parameter (<i>tactical parameter</i>).....	147
Target costing.....	147
Terugkoppeling (<i>feedback</i>).....	148
Tien geboden (<i>ten commandments</i>).....	148
Toegevoegde-waarde-denken (<i>added value concept</i>).....	149
Tolmodel (<i>spinning top model</i>).....	149
Total quality control.....	150
Tussentijdse prestatierapportage (<i>intermediate performance reporting</i>).....	151
Value Based Management.....	151
Value based scorecard.....	152
Value Dynamics.....	153
Van Beleidsbegroting Tot Beleidsverantwoording.....	154
Veranderingsbereidheid (<i>change attitude</i>).....	155
Verandermanagement (<i>change management</i>).....	156
Verantwoordelijkheidsstelling (<i>accountability</i>).....	157
Verbetermanagement (<i>improvement management</i>).....	158
Verwachtingstheorie (<i>expectancy theory</i>).....	158
Visie (<i>vision</i>).....	158
Visionaire kritische succesfactor (<i>visionary critical success factor</i>).....	159
Voortschrijdende prognose (<i>rolling forecast</i>).....	159
Vroegtijdig waarschuwingssysteem (<i>early warning system</i>).....	159
Waardeketen (<i>value chain</i>).....	160
Waardestuwer (<i>value driver</i>).....	161
Wijsheid-achteraf-effect (<i>hindsight effect</i>).....	162
Zero-base budgeting.....	162
Zeven gouden regels (<i>seven golden rules</i>).....	163
Noten.....	164
Bijlage: woordenlijst Engels - Nederlands.....	166
Over de auteur.....	172
Bronnen.....	174
Trefwoordenregister.....	178

De begrippen

In dit hoofdstuk zijn ruim tweehonderd begrippen uit prestatiemeting en prestatie management opgenomen. De begrippen zijn alfabetisch gerangschikt. De ingang is de Nederlandse term, met daarachter de corresponderende Engelstalige term. Om het opzoeken te vergemakkelijken is in de bijlage van dit boek een woordenlijst Engels-Nederlands opgenomen.

80-20-regel (80-20 percent rule)

De *80-20-regel* is een hypothese die stelt dat tachtig procent van een probleem wordt veroorzaakt door twintig procent van de oorzaken. De wet van Pareto stelt dat de hoeveelheid bepalende objecten in een verzameling meestal gering is en dat het merendeel van de objecten over het algemeen relatief onbelangrijk is. Op basis van deze wet kan een zogenoemde *Pareto-analyse* worden uitgevoerd, waarbij die oorzaken van een probleem getraceerd worden die bij oplossing ervan het grootste rendement opleveren. In de praktijk blijkt uit de analyse dat tachtig procent van het probleem wordt veroorzaakt door twintig procent van de oorzaken. Deze twintig procent wordt de *vital few* genoemd, de overige tachtig procent van de oorzaken wordt de *useful many* genoemd.⁴¹ Wanneer de *vital few* worden opgelost is daarmee vaak het gehele probleem nagenoeg opgelost.

Bovenstaande heeft geleid tot de *80-20-regel*.⁴² Enige praktijkvoorbeelden van deze regel zijn:

- ! 80% van de omzet wordt behaald bij 20% van de klanten;
- ! 80% van de klachten komen van 20% van de klanten;
- ! 80% van de problemen van een manager worden veroorzaakt door 20% van diens medewerkers;
- ! enzovoorts.

Relatie met prestatie management en het prestatie managementsysteem

De *80-20-regel* kan worden gebruikt om de *vital few* kritische succesfactoren en de belangrijkste **prestatie-indicatoren** te identificeren voor opname in het prestatie managementsysteem.

Aandeelhouderswaarde (*shareholder value*)

De *aandeelhouderswaarde* van een onderneming is de waarde die een onderneming vertegenwoordigt voor diens aandeelhouders. De aandeelhouderswaarde werd geïntroduceerd in de Verenigde Staten in de jaren tachtig van de vorige eeuw en is een toekomstgerichte waarderingmethode, die als alternatief voor de klassieke boekhoudkundige waardebeoordeling op historische grondslagen dient. De aandeelhouderswaarde-benadering verschilt op twee belangrijke punten met de klassieke methode. Er wordt bewust voor gekozen om de aandeelhouderswaarde te ontleen aan de geschatte toekomstige verdien capaciteit (*earning power*) van de onderneming in plaats van aan de historische boekwaarden op de balans. Daarbij wordt bij de berekening van de verdien capaciteit de volledige vermogenkosten (van zowel eigen vermogen als vreemd vermogen) gewoon als kostenpost behandeld. Sinds begin jaren negentig van de vorige eeuw geniet deze benadering ook in Europa bij beursgenoteerde ondernemingen toenemende belangstelling. Aandeelhouderswaarde en ondernemingswaarde zijn synoniem geworden en het begrip **value based management** wordt tegenwoordig veelal gebruikt om aan te geven dat er op aandeelhouderswaarde gestuurd wordt.

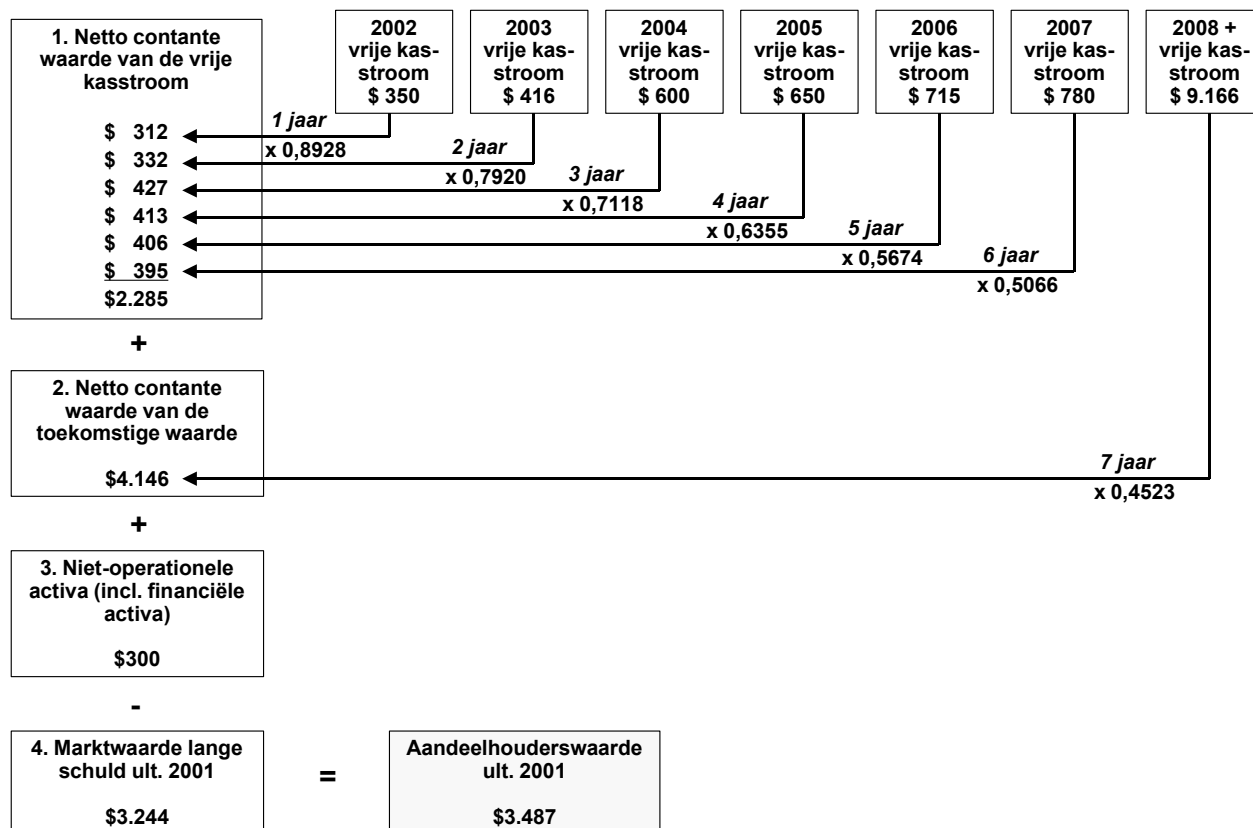
Relatie met prestatie management en het prestatie managementsysteem

Prestatie management staat in een toenemend aantal organisaties in het teken van waarde creatie. Een goed **prestatie managementsysteem** meet en beheerst zowel de financiële als de niet-financiële waarde stuwende in de organisatie, zodat de *aandeelhouderswaarde* structureel en beheerst gecreëerd en

vergroot kan worden. Veelgebruikte hulpmiddelen hierbij zijn de **aandeelhouderswaarde-analyse** en de financiële waardeboom.

Aandeelhouderswaarde-analyse (*shareholder value analysis*)

Met behulp van een *aandeelhouderswaarde-analyse* kan de waarde die een onderneming vertegenwoordigt voor diens aandeelhouders worden berekend. De **aandeelhouderswaarde** wordt geschat door de netto contante waarde van de geprognostiseerde toekomstige vrije kasstromen te verrekenen met de voor de onderneming geldende kosten van het vermogen (de vermogenskostenvoet). Vervolgens worden de financiële activa op de datum van taxatie bijgeteld en de marktwaarde van de uitstaande lange schuld afgetrokken (zie figuur 3.1). Dit model heet het *discounted cashflow* (DCF) model.



Figuur 3.1 Aandeelhouderswaarde ontleend aan de prognose van de vrije kasstromen, bij een vermogenskostenvoet van 12%

(Bron: Lewy, C.P., 1994, *Ondernemingswaarde en het bestuurlijke dashboard*)

Een eveneens bruikbare methode is om de **prognose** te baseren op de zogenoemde *economic profit* (earnings before interest and taxes – EBIT - minus vermogenskosten) in plaats van de vrije kasstroom, maar dan met een correctie: in stap 3 in figuur 3.1 wordt het operationele werkzaam vermogen per begin jaar 1 van de prognosereeks bijgeteld bij de niet-operationele financiële activa. Beide benaderingen leiden tot een identieke uitkomst, omdat op basis van de netto contante waarde de som van de economische resultaten (plus openingsboekwaarde) en de som van de vrije kasstromen in het oneindige per definitie altijd gelijk moeten zijn. De termen *economic profit* (EP), *economic value added* (EVA) en *residual income* (RI) zijn uitwisselbaar.

Op jaarbasis wordt door de onderneming nieuwe waarde gerealiseerd bij een positieve *economic profit* en vernietigd bij een negatieve *economic profit*. De langetermijndoelstelling om aandeelhouderswaarde te maximaliseren gaat dus uit van duurzame groei van de jaarlijkse *economic profit*. De bron van waardecreatie is de onderneming zelf. Echter, vanuit het standpunt van de aandeelhouder wordt de beurswaarde van zijn bezit in de kapitaalmarkt bepaald door de som van verwachte koersstijging en de contante waarde van de verwachte dividendstroom, bij elkaar de zogenoemde *total shareholder return* (TSR). Voor zover deze verwachtingen overeenkomen met de interne prognoses over het

verloop en realisatie van de jaarlijkse *economic profit* zou theoretisch op den duur de TSR en de ontwikkeling van gerealiseerde EP's ongeveer gelijke tred moeten houden. In de praktijk is deze correlatie meestal gebrekking, onder meer omdat verwachtingen per definitie subjectief en onderhevig aan vaak wisselende percepties van risico zijn. Niettemin kan ervan worden uitgegaan dat duurzame waardecreatie door de onderneming op langere termijn enige positieve invloed zal hebben op de TSR.

Synoniemen en verwante begrippen

SVA, strategic value analysis, strategische waarde-analyse

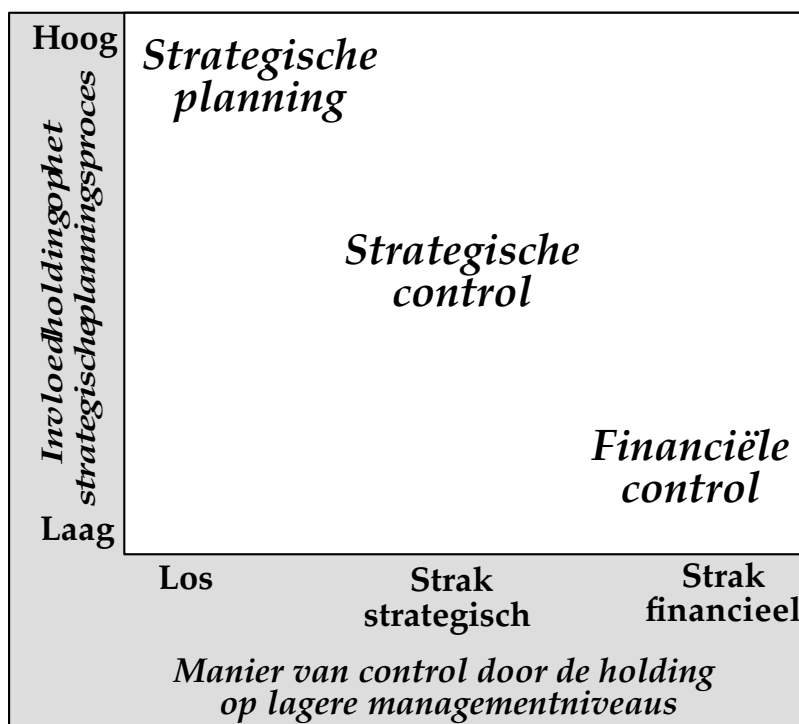
Relatie met prestatie management en het prestatie managementsysteem

De aansluiting van een waardemaatstaf als economic profit bij een **prestatie managementsysteem** vraagt een grondige *aandeelhouderswaarde-analyse*. Hiermee kunnen zowel waardegerichte financiële doelen als financiële en niet- financiële **prestatie-indicatoren** worden gedefinieerd en gekwantificeerd. Hierdoor kan het prestatie managementsysteem een waardegeoriënteerd karakter krijgen.

Aansturingstijl (parenting style)

De *aansturingstijl* is de wijze waarop de managers van een hoger gelegen organisatieniveau (een holding of een raad van bestuur) de lager gelegen organisatieniveaus (divisies en business units) aansturen. ² Er zijn drie specifieke aansturingstijlen, die variëren in de mate waarin het hoger gelegen organisatieniveau het strategische planningsproces van lager gelegen organisatieniveaus beïnvloedt en de wijze waarop het hoger gelegen organisatieniveau de lager gelegen organisatieniveaus beheerst en controleert (figuur 3.2):

- *Strategische planning*: het hoger gelegen organisatieniveau oefent veel invloed uit op de lager gelegen organisatieniveaus.
- *Strategische control*: de lager gelegen organisatieniveaus hebben enige mate van zelfstandigheid, waarbij er regelmatig overleg en afstemming is met het hoger gelegen organisatieniveau.
- *Financiële control*: de lager gelegen organisatieniveaus hebben een grote mate van zelfstandigheid, waarbij periodieke rapportage op met name financieel gebied aan het hoger gelegen organisatieniveau plaatsvindt.



Figuur 3.2: De drie aansturingstijlen

In onderstaand schema zijn de kenmerken van de drie aansturingstijlen verder uitgewerkt.

	Strategische planning	Strategische control	Financiële control
<i>Planningsinvloed</i>	<i>Hoog</i>	<i>Medium</i>	<i>Laag</i>
<i>Control invloed</i>	<i>Los</i>	<i>Sterk strategisch</i>	<i>Sterk financieel</i>
1.Type sector	Zeer veranderlijk, snel groeiend of sector met hevige concurrentie.	Volwassen sector met stabiele concurrentie.	Zeer uiteenlopende sectoren.
2. Rol holding	Nauw betrokken bij het formuleren van plannen en besluiten van lagere organisatieniveaus, duidelijk richtinggevend.	Planning vindt gedecentraliseerd plaats bij de lagere organisatieniveaus, rol van de holding is checken en beoordelen.	Staat erop dat alle beslissingen 'eigendom zijn' van de lagere organisatieniveaus.
3. Rol divisies/ business units	Zoekt consensus met holding en eventueel andere betrokken divisies/business units voor initiatieven (overeenkomstig de strategische doelen van de onderneming).	Eigen verantwoordelijkheid voor strategieën, plannen en voorstellen.	Onafhankelijke entiteiten, soms samenwerkend als er sprake is van wederzijds belang.
4. Organisatie-structuur	Zeer grote invloedrijke staf en 'Shared Services Centres' (Marketing, R&D, en dergelijke).	Gedecentraliseerd met nadruk op prestaties van eigen business unit, de holding opereert als strategische controller.	Minimale staf bij de holding voor management-ondersteuning en financial control.
5. Plannings-proces	Allocatie van middelen, gebaseerd op behoefte van de langetermijndoelstellingen.	Onderhandelen over financiële en niet-financiële doelen.	Geen formeel strategisch planningsproces, planning bevat alleen jaarlijkse budgetten en financiële doelen voor elke business unit.
6. Controlproces	Lage prioriteit voor maandelijkse monitoring van financiële resultaten.	Periodieke monitoring van gerealiseerd versus gepland (financiële en niet-financiële targets).	Bepert tot financiële doelen en resultaten.
7. Focus op waardecreatie	Genereren van nieuwe activiteiten met het oog op langetermijnvernieuwing van de onderneming.	Langtermijnstrategieën en -doelstellingen van de divisies/business units (faciliteren en coördineren).	Operationele verbetering en financial control.

Synoniemen en verwante begrippen

Besturingsfilosofie, besturingsmodel

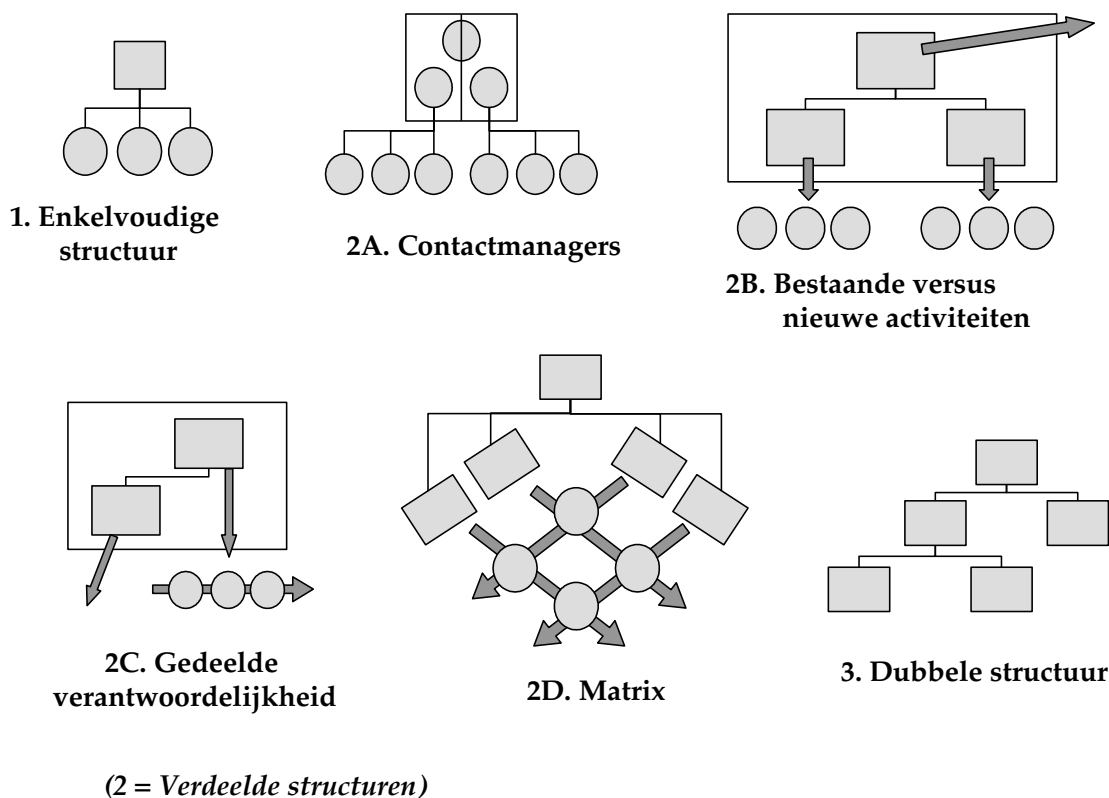
Relatie met prestatie management en het prestatie managementsysteem

De *aansturingstijl* vormt, samen met de **aansturingstructuur**, het startpunt voor prestatie management, omdat beide aangeven hoe de sturing en control binnen de organisatie moet verlopen. Vanuit deze besturingsrichtlijnen kan per organisatieniveau de aard en de inhoud van de **prestatie-informatie** bepaald worden die nodig is om het betreffende organisatieniveau en eventueel onderliggende organisatieniveaus aan te sturen. Per organisatieniveau worden de kritische succesfactoren, prestatie-indicatoren, **balanced scorecards** en managementrapportages geïdentificeerd die het organisatieniveau nodig heeft voor de eigen sturing, om verantwoording af te leggen aan het hogere organisatieniveau, en om de **managementrapportage** van lagere organisatieniveaus te kunnen monitoren.

Aansturingstructuur (parenting structure)

De *aansturingstructuur* is de manier waarop het controlproces tussen een hoger gelegen organisatieniveau (de holding of de raad van bestuur) en de lager gelegen organisatieniveaus (divisies en business units) binnen de organisatie is gestructureerd.³ Er zijn drie specifieke aansturingstructuren, met een aantal substructuren (figuur 3.3):

1. *Enkelvoudige structuur* – De holding staat direct boven de business units. Er is direct en frequent contact tussen hogere en lagere organisatieniveaus.
2. *Verdeelde structuur* – Bij de holding zijn gespecialiseerde groepen gecreëerd, waardoor de holding meer managementcapaciteit krijgt. Er zijn vier substructuren:
 - A. *Contactmanagers* – Contactmanagers worden aangesteld door de holding. Deze zijn verantwoordelijk voor een functionele eenheid, een organisatie-eenheid, of voor een gedeelte van de portfolio. Business units hebben gedurende het jaar frequent (in)formeel contact met hun contactmanagers; alleen voor het verkrijgen van goedkeuring voor plannen en budgetten gaan ze rechtstreeks naar de holding.
 - B. *Bestaande versus nieuwe activiteiten* – De managementniveaus in de organisatie zijn gesplitst, zodat ze zich op verschillende bronnen van waardecreatie kunnen richten. De holding concentreert zich op research & development en externe relaties. Het niveau daaronder richt zich op het beheersen van de portfolio.
 - C. *Gedeelde verantwoordelijkheid* – De managementniveaus in de organisatie zijn gesplitst zodat ze zich op verschillende bronnen van waardecreatie kunnen richten. De holding concentreert zich echter niet alleen op research & development en externe relaties, maar is ook sterk betrokken bij de processen van de business units in the portfolio. Het niveau daaronder richt zich op het beheersen van de business units en de relaties tussen deze units.
 - D. *Matrix* – Business units rapporteren aan de divisie over twee aspecten, meestal geografisch / regionaal en producten / diensten. De holding lost eventuele conflicten en spanningen tussen beide aspecten op, en richt zich verder op research & development en externe relaties.
3. *Dubbele structuur* – In deze structuur worden dezelfde taken uitgevoerd op verschillende niveaus binnen de organisatie, op verschillende aggregatieniveaus. Elk managementniveau stuurt het direct eronder gelegen niveau aan en oefent invloed uit op de niveaus daaronder, bijvoorbeeld het aansturen van de business units door zowel de divisie als de holding.



Figuur 3.3: De aansturingstructuren
 (Bron: Goold, M., A. Campbell en M. Alexander, 1994, Corporate level strategy, creating value in the multibusiness organization, John Wiley & Sons)

Het gaat in figuur 3.3 specifiek om de structuur van één organisatie, daarom is de netwerkstructuur - de structuur van meerdere bedrijven die in een netwerk samenwerken - niet opgenomen. In onderstaand schema zijn de kenmerken van de verschillende aansturingstructuren verder uitgewerkt.

	Enkelvoudige structuur	Verdeelde structuur				Dubbele structuur
		Contact managers	Bestaande vs. nieuwe activiteiten	Gedeelde verantwoordelijkheid	Matrix	
Organisatiestructuur	Eén niveau boven de business units.	Portfolio-specialisatie van de individuele leden van de holding.	Holding ontwikkelt nieuwe activiteiten en externe relaties, divisie stuurt bestaande portfolio aan.	Holding en divisie hebben beide een actieve rol in het beïnvloeden van de business units.	Holding en divisies sturen vanuit twee dimensies aan: regionaal en product/merk.	Holding en meerdere divisieniveaus.
Omvang van de organisatie	Kleine organisatie met een aantal business units.	Middelgrote tot grote organisaties.	Middelgrote tot grote organisaties.	Grote organisaties.	Grote organisaties.	Zeer grote organisaties.
Relatie met holding	Direct formeel en informeel contact tussen business units en holding.	Formeel contact tussen business units en holding, frequent en informeel contact met contact manager.	Direct formeel en informeel contact tussen business units en divisie.	Formeel contact met de holding voor strategische en budget control, regulier contact met de divisie.	Directe relatie met de holding en divisie voor verschillende redenen.	Herhaling van dezelfde aansturings-taken op verschillende niveaus, met verschillend aggregatieniveaus.
Voordelen	Eenvoud.	Eén aansturingsniveau.	Divisie zit dicht op de business units.	Gescheiden rollen voor holding en divisie.	Specialisatie van de holding en divisie.	Geen.
Nadelen	Moeilijkheden bij uitbreiding van activiteiten of aantal business units.	Onduidelijkheid over de positie van de contactmanager.	Risico van verdubbeling.	Overlap van verantwoordelijkheden	Onduidelijkheid en/of overlap van verantwoordelijkheden	Kosten van de verdubbeling wegen niet op tegen de additionele toegevoegde waarde.

Synoniemen en verwante begrippen

Besturingsfilosofie, besturingsmodel, besturingstijl

Relatie met prestatie management en het prestatie managementsysteem

De *aansturingstructuur* vormt, samen met de **aansturingstijl**, het startpunt voor prestatie management, omdat beiden aangeven hoe de sturing en control binnen de organisatie moet verlopen. Vanuit deze besturingsrichtlijnen kan per organisatieniveau de aard en de inhoud van de **prestatie-informatie** bepaald worden die nodig is om het betreffende organisatieniveau en eventueel onderliggende organisatieniveaus aan te sturen. Per organisatieniveau worden de kritische succesfactoren, prestatie-indicatoren, **balanced scorecards** en managementrapportages geïdentificeerd die het organisatieniveau nodig heeft voor de eigen sturing, om verantwoording af te leggen aan het hogere organisatieniveau, en om de **managementrapportage** van lagere organisatieniveaus te kunnen monitoren.

Actierapportage (*action reporting*)

Actierapportage is het onderdeel van de **managementrapportage** waarin de acties worden beschreven die een manager van plan is te nemen om de resultaten op **kritische succesfactoren** en **prestatie-indicatoren** van zijn afdeling te verbeteren, wanneer deze achterblijven bij de voorafgestelde **normen** of buiten voorafgestelde **regelgrenzen** vallen.

In actierapportage worden twee soorten acties beschreven: *correctieve* acties, om al behaalde slechte resultaten te verbeteren; en *preventieve* acties, om in de toekomst te verwachten slechte resultaten te voorkomen.

Een goede *actierapportage* bevat de normen, de verwachte resultaten wanneer geen acties worden ondernomen, beschrijvingen van de te ondernemen acties en de verwachte resultaten als de acties succesvol zijn uitgevoerd. Figuur 3.4 laat een voorbeeld zien van een dergelijke actierapportage.

Organisatie: Acme					Periode: Kwartaal 1 Datum: xx-xx-'xx			
Kritische succes-factor	Prestatie-indicator	Realisatie K1	Budget K1	Prognose K2	Omschrijving van de acties	Verwacht resultaat		
						K2	K3	K4
Kwaliteit personeel	Foutloze productie	68%	92%	63%	<ol style="list-style-type: none"> 1. Medewerkers trainen in prestatie management. 2. De Waal uitnodigen voor presentatie. 3. Rapportage aanpassen. 	70%	79%	86%

Figuur 3.4: Voorbeeld van een actierapportage

Synoniemen en verwante begrippen

Actieplan, actiegerichtte rapportage

Relatie met prestatie management en het prestatie managementsysteem

Door het opnemen van een *actierapportage* als onderdeel van de managementrapportage wordt ervoor gezorgd dat de nadruk niet alleen ligt op het meten en bekijken van de bereikte (historische) resultaten maar ook op het identificeren van problemen, het vervolgens formuleren en ten slotte het ondernemen van acties in relatie tot kritische zaken in de organisatie. Actierapportage bevordert de actiegerichtheid van managers, en zorgt ervoor dat *prestatie meting* daadwerkelijk *prestatie management* wordt.

Activity Based Management

Activity based management is een managementtechniek die de veroorzakers van kosten (*cost drivers*) in kaart brengt en deze kosten vervolgens toerekent aan activiteiten binnen bedrijfsprocessen. Doel van *activity based management* is continue verbetering van **prestaties** op belangrijke bedrijfsprocessen te bereiken door beheersing van de kosten.

De voorloper van *activity based management* is *activity based costing*, dat gedefinieerd kan worden als een methode om de kosten en resultaten van activiteiten, bedrijfsmiddelen en kostenveroorzakers in kaart te brengen. Het primaire doel is het zo accuraat mogelijk vaststellen van de integrale kosten per producteenheid (*product costs*). Hierbij worden middelen toegewezen aan activiteiten binnen bedrijfsprocessen, en vervolgens activiteiten gekoppeld aan kostenveroorzakers. Hiermee kan activity based costing de vraag beantwoorden wat een bepaalde activiteit in werkelijkheid kost.

Activity based management gebruikt de activity-based-costing-methode om kostendata te verzamelen. Deze worden gebruikt om allereerst de oorzaken voor de kosten van activiteiten te achterhalen en deze activiteiten vervolgens zodanig aan te passen en te beheersen dat de gecreëerde waarde door het uitvoeren van die activiteiten verhoogd wordt.

De verschillen tussen activity based costing (ABC) en activity based management (ABM) zijn:

- ABC is gericht op het inzichtelijk maken van kosten en hun veroorzakers; ABM is gericht op het veranderen van de kosten en hun veroorzakers.
- ABC levert informatie over de prestaties van processen, producten en markten; ABM levert ideeën om deze prestaties te verbeteren.
- ABC geeft in feite een statische analyse van de organisatie; ABM is gericht op de dynamische verandering van de organisatie.
- ABC is vooral gericht op historische kosten en hoe deze te beheersen zijn; ABM kijkt vooral naar hoe onnodige kosten in de toekomst kunnen worden voorkomen en hoe middelen optimaal ingezet kunnen worden.
- ABC is een bron van verklarende data; ABM levert actiegerichte informatie.

Synoniemen en verwante begrippen

ABM, Activity Based Costing, ABC

Relatie met prestatie management en het prestatie managementsysteem

Activity Based Management is een belangrijke toeleverancier van **prestatie-informatie** aan het prestatie managementsysteem. ABM maakt analyses van de waarde stuwende en kosten veroorzakende in de organisatie. Deze informatie zorgt ervoor, samen met overige prestatie-informatie uit het prestatie managementsysteem, dat management een goede basis heeft voor het initiëren en beheersen van verbeteringsinitiatieven.

Administreren (*administer*)

Administreren is het stelselmatig verzamelen, vastleggen, verwerken en overdragen van gegevens ten behoeve van de **planning** en **beheersing** van het doen en laten van een organisatie en haar participanten. ⁴

De administratieve organisatie is het geheel van organisatorische maatregelen dat direct of indirect betrekking heeft op de goede werking van de administratie ⁵, in het bijzonder het **proces** van administreren.

Synoniemen en verwante begrippen

Keeping accounts

Relatie met prestatie management en het prestatie managementsysteem

Een **prestatie managementsysteem** is sterk afhankelijk van een goed administratieproces om betrouwbare en volledige gegevens te krijgen voor de berekening van prestatie-indicatoren.

Attribuïetheorie (*attribution theory*)

De *attribuïetheorie* is een theorie die ervan uitgaat dat mensen gebeurtenissen in een organisatie willen verklaren door deze toe te schrijven aan bepaalde interen of externe oorzaken. Zo wordt het behalen van een bepaalde prestatie toegeschreven (geattribueerd) aan interne oorzaken die aan de persoon zelf liggen (zoals gepleegde inspanning of vaardigheid) of aan externe oorzaken die buiten de invloedssfeer van de persoon liggen (zoals het bedrijfsklimaat of geluk/pech). Onderzoek heeft uitgewezen dat een mens successen aan de eigen inspanning, vaardigheid, kennis en **competentie** toeschrijft, terwijl mislukkingen worden toegeschreven aan pech, de moeilijkheid van de taak en andere verzachtende omstandigheden.

Synoniemen en verwante begrippen

Beheersingsoriëntatie, locus of control

Relatie met prestatie management en het prestatie managementsysteem

Eén van de principes van **prestatie management** is dat managers alleen voor die **prestatie-indicatoren** verantwoordelijk zijn die ze daadwerkelijk zelf kunnen beïnvloeden. Om daarnaast inzichtelijk te maken of bepaalde resultaten inderdaad (gedeeltelijk) door externe omstandigheden te verklaren zijn, zal een goed **prestatie managementsysteem** omgevingsindicatoren moeten bevatten die belangrijke zaken in de omgeving volgen en meten. Dit betekent, in relatie tot de *attribuïetheorie*, dat prestatie management gevoelig kan liggen voor individuele personen omdat het prestatie managementsysteem duidelijk maakt hoe een persoon presteert. Daardoor wordt het moeilijker voor die persoon om bepaalde resultaten aan externe oorzaken te wijten.