

## **Belangrijke vereisten voor goede prestatie-informatie**

- Implementatie van de *balanced scorecard* bij Novartis -

Drs. Hans M.A. Fermont en dr. André A. de Waal

- Gepubliceerd in *Bedrijfskunde*, jaargang 74, 2002, no. 4 -

### **Samenvatting**

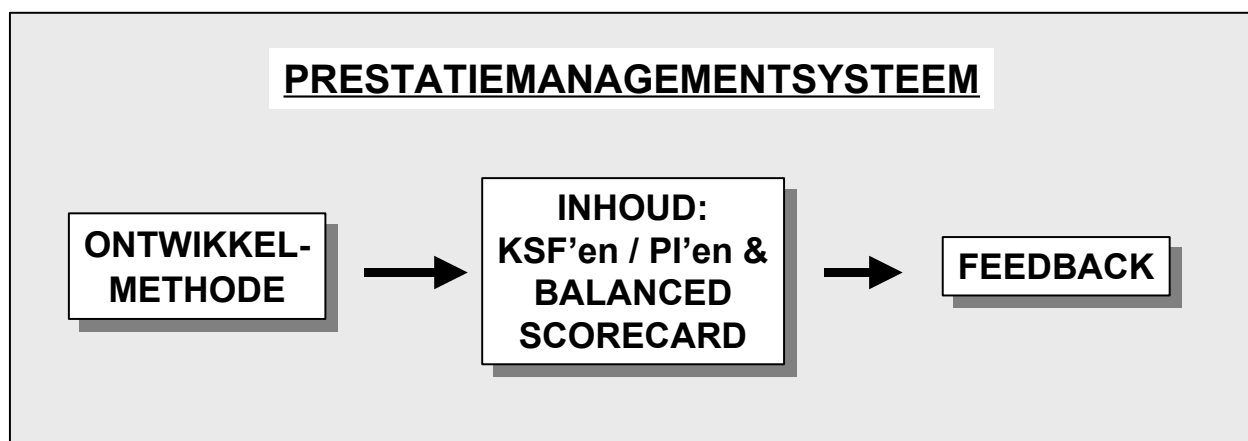
Halverwege het vorige decennium begon het prestatie-managementsysteem, in de vorm van de *balanced scorecard*, aan een indrukwekkende opmars in zowel de profit als de non-profit sector. Daarbij bleek dat organisaties in de praktijk geregeld hun prestatie-managementsysteem opnieuw moesten inrichten of herimplementeren. Op basis van deze ervaringen kunnen een aantal vereisten worden opgesteld voor een goede inhoud van het prestatie-managementsysteem. In dit artikel worden deze vereisten besproken en wordt bekeken hoe een multinationale organisatie aan deze vereisten heeft voldaan tijdens de implementatie van de *balanced scorecard*.

### **Introductie**

In het begin van de jaren negentig van de vorige eeuw introduceerden Kaplan en Norton een nieuw concept voor het opzetten van een prestatie-managementsysteem, getiteld de *balanced scorecard*. Ze deden dit door het publiceren van een serie artikelen in *Harvard Business Review* (1992, 1993, 1996b) en van twee boeken (1996a, 2000). De *balanced scorecard* wordt gebruikt om financiële en niet-financiële indicatoren te rapporteren in een gebalanceerde en gebruikersvriendelijke lay-out. Met de *balanced scorecard* bekijkt een organisatie haar prestaties vanuit vier verschillende invalshoeken die gezamenlijk het management de mogelijkheid geven om de prestaties op een evenwichtige manier te volgen: innovatie van producten, diensten en personeel (inclusief leren en groeien van medewerkers), effectiviteit van processen, ervaringen van klanten (inclusief klanttevredenheid) en financiële resultaten (De Waal, 2002a). Veel auteurs ondersteunen het concept van Kaplan en Norton (Sparrow, 1998; Pfeffer & Sutton, 2000; Oliver, 2000; Otley, 2000). De scorecard blijkt een goed uitgedacht en in de praktijk bewezen ontwerp te zijn voor een organisatiecockpit (Traas, 1996) en vormt een geïntegreerd systeem voor planning en control (Atkinson et al., 1997). Er bestaat een duidelijke overtuiging dat de *balanced scorecard* is 'here to stay' (Neely, 2000). Deze overtuiging maakt het des te belangrijker om de vereisten waaraan een inhoudelijk goede *balanced scorecard* moet voldoen scherp op het netvlies te hebben.

### **Vereisten voor een goed prestatie-managementsysteem**

In de literatuur wordt een groot aantal vereisten vermeld waaraan een kwalitatief goed prestatie-managementsysteem zoals de *balanced scorecard* moet voldoen om regelmatig gebruikt te kunnen worden door managers (De Waal, 2002b). Om aan een goed opgezet prestatie-managementsysteem te komen moet aandacht worden besteed aan drie onderdelen van dat systeem: ontwikkelmethode, inhoud en feedback (figuur 1).



Figuur 1: De onderdelen van het prestatie managementsysteem

In dit artikel concentreren wij ons op het onderdeel 'inhoud'. In de literatuur kunnen voor dit onderdeel een aantal veelgenoemde vereisten worden gevonden (Algera et al., 1992; Fisher, 1992; Business Intelligence, 1992; Likierman, 1994; Economist Intelligence Unit, 1994; Brancato, 1995; Van Snellenberg, 1995; Croonen & Oud, 1996; Kaplan & Norton, 1996a; Van Looij, 1996). Deze vereisten worden hier beschreven.

- *Heldere definitie van prestatie-indicatoren.* Een prestatie-indicator is duidelijk en eenduidig gedefinieerd als deze geformuleerd is in termen waarin door de medewerkers over het eigen werk wordt gedacht en gesproken. Een eenduidig gedefinieerde prestatie-indicator houdt in dat deze altijd en overal, dat wil zeggen in alle organisatieonderdelen, op dezelfde wijze wordt berekend. Een duidelijk gedefinieerde prestatie-indicator wordt eerder begrepen door de mensen die ermee moeten werken. Bovendien is het voor medewerkers duidelijker welk effect hun acties hebben op de resultaten van de prestatie-indicator.
- *Duidelijke relatie van prestatie-indicator met financiële resultaten.* Elk resultaat op een financiële of niet-financiële prestatie-indicator leidt direct of indirect tot een bepaalde financiële uitkomst. De relatie tussen resultaten op niet-financiële prestatie-indicatoren en de daadwerkelijke financiële resultaten van de gehele onderneming is voor de meeste managers te vaag en moeilijk te kwantificeren. Managers richten hun aandacht daardoor vaak voornamelijk op de 'zichtbare' financiële prestatie-indicatoren. De 'zachtere' indicatoren (zoals klanttevredenheid, medewerkerstevredenheid en kwaliteit van personeel) worden op deze manier achterwege gelaten. Deze indicatoren zijn echter van wezenlijk belang voor de continuïteit van de organisatie: ze zijn een indicatie van toekomstig succes. Het is dan ook essentieel dat organisaties proberen een (directe of indirecte) relatie te leggen tussen de prestaties op niet-financiële indicatoren en de financiële resultaten van de onderneming.
- *Efficiënte gegevensregistratie met behulp van informatiesystemen.* De gegevens die nodig zijn om het resultaat van een prestatie-indicator te kunnen berekenen, kunnen handmatig of via informatiesystemen geregistreerd worden. Om te voorkomen dat gebruikers elke periode extra moeite moeten doen om de gegevens te verzamelen voor de prestatie-indicatoren en daardoor eerder 'afhaken', is het van belang dat de benodigde data gemakkelijk uit informatiesystemen te halen zijn.
- *Duidelijke relatie tussen strategie, kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren.* De ondernemingsstrategie kan operationeel gemaakt worden door het definiëren van kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren, die afgeleid zijn van de strategische doelstellingen. Deze strategische basis van kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren is noodzakelijk omdat deze het denken op de lange termijn bevordert. Daarnaast kunnen managers door het behalen van strategische doelstellingen zien dat resultaten worden geboekt in de markt, wat veelal een erkenning voor het verrichte werk vormt.

- *Duidelijke relatie tussen (cruciale) bedrijfsactiviteiten, kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren.* Aangezien (vooral complexe) ondernemingen over een grote variëteit aan bedrijfsactiviteiten beschikken moeten ook cruciale bedrijfsactiviteiten als basis voor prestatie-informatie genomen worden. 'Cruciaal' betekent dat alleen die bedrijfsactiviteiten worden gemeten die een cruciale invloed hebben op de continuïteit van de organisatie.
- *Betrokkenheid managers bij het vaststellen van doelen.* Betrokkenheid van de managers bij het opstellen van doelen (normen) komt tot uiting in de mate waarin 'onderhandelingen' plaatsvinden tussen baas en manager over de hoogte van de doelen van de betreffende prestatie-indicatoren. Deze betrokkenheid zorgt ervoor dat managers beter in staat zijn te begrijpen wat er van hen wordt verwacht, wat erin resulteert dat doelen eerder geaccepteerd worden.
- *Gebalanceerde set prestatie-indicatoren.* De ontwikkelde set prestatie-indicatoren moet een gebalanceerd beeld van de werkelijkheid geven. Dit houdt in dat naast financiële ook niet-financiële indicatoren, naast intern ook extern gerichte indicatoren en naast korte ook lange termijn gerichte indicatoren in de set moeten worden opgenomen.

In dit artikel wordt beschreven hoe een snelgroeiende multinationale organisatie haar prestatie-managementsysteem heeft ontwikkeld en welke vereisten daarbij in praktijk van belang bleken te zijn.

## Profiel van Novartis

Novartis is een van de grootste farmaceutische concerns ter wereld en is in december 1996 ontstaan uit de fusie tussen Ciba-Geigy en Sandoz. In 2001 realiseerde Novartis een omzet van ruim € 21 miljard. Ongeveer 13% van deze omzet wordt gebruikt voor onderzoek in de gezondheidszorg. Novartis heeft haar hoofdkantoor in Bazel (Zwitserland), is actief in meer dan 140 landen en heeft ongeveer 71.000 werknemers.

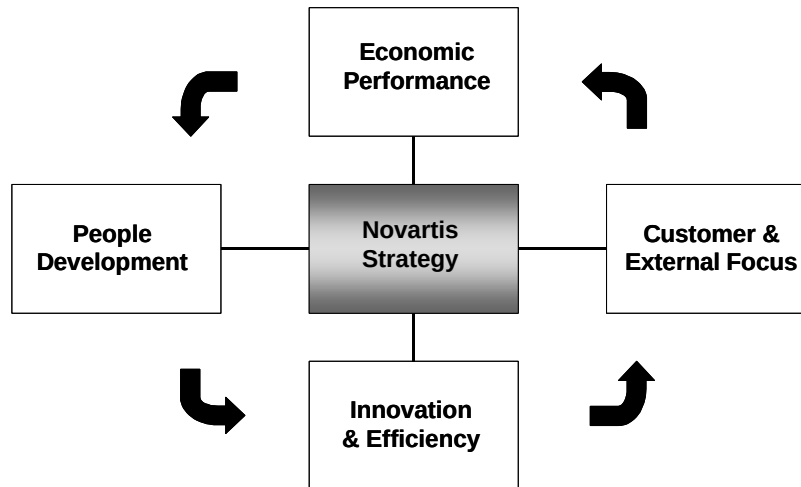
Novartis is actief op vijf kerngebieden: *pharmaceuticals, consumer health, generics, eye care* en *animal health*. Op deze gebieden levert Novartis een breed scala aan producten en diensten, zoals receptgeneesmiddelen, geneesmiddelen in de vrije verkoop, contactlenzen, oogverzorgingsproducten, producten op het gebied van medische en gezonde voeding, generica (generieke geneesmiddelen zonder patent) en diergeneesmiddelen. Novartis heeft als kerntaken het verrichten van klinisch onderzoek naar, het informatie verstrekken over en het verkopen van receptgeneesmiddelen. Het ontwikkelen en behouden van patenten op geneesmiddelen vormt het fundament van het bedrijfsmodel in de farmaceutische sector. Uit onderzoek blijkt dat na het aflopen van een patent op een geneesmiddel, de omzet van een farmaceutisch bedrijf binnen een halfjaar terugloopt met 70%. Dit wordt ook wel het 'P''Prozaceffect'' genoemd, naar het eerste geneesmiddel dat patentvrij werd en met een dergelijke omzetsdaling geconfronteerd werd.

In 2000 besloot Novartis over te gaan tot de ontwikkeling en invoering van een *balanced scorecard*. De belangrijkste doelstellingen van deze scorecard waren het creëren van wereldwijde standaarden om prestaties te kunnen meten en vergelijken met de strategische doelstellingen van de onderneming, het creëren van een focus op het behalen van langetermijndoelstellingen, het creëren van een communicatiemiddel voor lange termijn strategische onderwerpen en het beter kunnen beheersen van cruciale bedrijfsprocessen.

De *balanced scorecard* bestond initieel uit twintig prestatie-indicatoren, *performance drivers* genoemd, die de efficiëntie van die processen meten die de grootste invloed hebben op de financiële resultaten van de organisatie. Novartis' *balanced scorecard* sloot hiermee aan op de visie van Kaplan en Norton (1996) die het interne procesperspectief zien als het middel om de interne processen van een organisatie dusdanig te beheersen dat deze voortdurend aansluiten op de eisen die worden gesteld door de externe omgeving. Deze aansluiting is van groot belang voor Novartis gezien de afhankelijkheid van de organisatie van landelijke wet- en regelgevingen die sterk bepalen wat operationeel, en strategisch, mogelijk is.

## Ontwikkeling van Novartis scorecard

Voor de ontwikkeling van de *balanced scorecard* koos Novartis voor een gemeenschappelijke aanpak en consistente definities van de prestatie-indicatoren voor de gehele organisatie. In figuur 2 is de Novartis scorecard weergegeven.



Figuur 2: De *balanced scorecard* van Novartis

Er werden scorecards ontwikkeld op drie organisatieniveaus: voor de sectoren (Pharmaceuticals, Consumer Health, Generics, Eye Care en Animal Health), voor de landenorganisaties (Country Service Organisations ofwel CSOs), en voor functies (R&D, Technical Operations, Finance & Accounting, IT, Human Resources en Communications).

De sectorscorecards vormen het hoogste aggregatieniveau. De sectoren zijn vergelijkbaar met divisies en bestaan ieder uit een aantal business units. De sectorscorecard wordt gevuld met een standaardset prestatie-indicatoren waarvan een gedeelte door de business units wordt gerapporteerd en de overige prestatie-indicatoren afkomstig zijn van de CSOs en functies. De strategische doelstellingen waaruit de standaardset prestatie-indicatoren is afgeleid worden centraal in Bazel bepaald. Daarnaast heeft iedere sector een aantal eigen doelstellingen. De normen voor de prestatie-indicatoren worden in onderhandeling met de raad van bestuur opgesteld door de Executive Boards (managementteams) van de sectoren.

De sectorscorecards worden gerapporteerd op het Novartis-intranet, in spreadsheetformaat. Op het intranet is voor elke prestatie-indicator in detail beschreven in welk *balanced scorecard* perspectief de indicator thuis hoort, wat de algemene doelstelling van de indicator is, de definitie en berekening van de indicator, de frequentie van rapportering en een scoringstabel (% boven of onder de norm met bijbehorende stoplichtkleurcodering). Het grootste deel van de standaardset van financiële en niet-financiële prestatie-indicatoren uit de sectorscorecards wordt geregistreerd met behulp van bestaande informatiesystemen (70 tot 80%). Prestatie-indicatoren die niet op deze manier beschikbaar zijn worden handmatig in de spreadsheet ingevoerd. Dit heeft tot gevolg dat nadere analyse van detailgegevens op sectorniveau tijdrovend kan zijn. Financiële gegevens die gebruikt zijn bij de berekening van de financiële prestatie-indicatoren zijn via het wereldwijd ingevoerde financiële systeem beschikbaar, wat nadere analyse van deze gegevens eenvoudiger maakt.

Elke CSO-scorecard is opgebouwd uit prestatie-indicatoren die betrekking hebben op een specifieke landenorganisatie. Een aantal van deze prestatie-indicatoren wordt ook gerapporteerd aan de sectoren. Daarnaast bestaan de CSO-scorecards uit een aantal functionele

indicatoren (prestatie-indicatoren van functies). Tenslotte wordt landelijk een aantal prestatie-indicatoren ontwikkeld dat gericht is op besturingsondersteuning van het landenmanagement. De centraal strategische doelstellingen en de sectordoelstellingen zijn voor de CSOs leidend. Normen voor de prestatie-indicatoren worden bepaald door de Executive Boards (managementteams) van de sectoren in overleg met de landenmanagers. De CSO-scorecard is momenteel geïmplementeerd in de twaalf landenorganisaties met het grootste marktaandeel en de hoogste omzet. Implementatie in overige landenorganisaties zal gedurende de komende jaren plaatsvinden. Een subset van de prestatie-indicatoren uit de CSO-scorecard wordt ieder kwartaal aan de sectoren gerapporteerd, waarbij enkele prestatie-indicatoren een lagere rapportagefrequentie van een of tweemaal per jaar hebben.

Van de landen wordt verwacht dat ze uitgaan van een aantal gemeenschappelijke principes bij het opstellen van hun scorecards. Zo is vastgesteld op welke wijze beoordeling van prestatie-indicatoren plaats dient te vinden, in welk perspectief bepaalde typen indicatoren moeten worden opgenomen (Economic Performance, Customer & External, Innovation of People) en op welke wijze de indicatoren van commentaar dienen te worden voorzien, bijvoorbeeld analyserend commentaar van normafwijkingen van bepaalde prestatie-indicatoren. De CSOs zijn verplicht om de prestatie-indicatoren die naar de sectorscorecard gaan te voorzien van commentaar, uitleg en gedetailleerde correctieve actieplannen. De prestatie-indicatoren worden door de CSOs in een centrale database geplaatst die ondersteund wordt door internettechnologie. Daarnaast wordt de database gebruikt voor het registreren van de CSO-scorecards.

De functionele scorecards bestaan uit prestatie-indicatoren die gebruikt worden door functionele managers. Een aantal prestatie-indicatoren in de functionele scorecard wordt voorgeschreven door de sectoren (ten behoeve van de sectorscorecards, zo wordt bijvoorbeeld de effectiviteit van R&D wereldwijd op dezelfde wijze gemeten) en door de CSOs (locale prestatie-indicatoren die voor de landenorganisaties van belang zijn). Daarnaast staat het functies op landenniveau vrij een aantal prestatie-indicatoren zelf te ontwikkelen. Een aantal functionele doelstellingen wordt bepaald door de raad van bestuur in overleg met wereldwijde functionele managers. Op landenniveau vindt overleg plaats tussen de CSO managers en het locale functionele management over de te behalen landelijke normen. De frequentie en wijze van rapporteren van de functionele prestatie-indicatoren komen overeen met die van de CSOs. Ook de functionele organisatie maakt gebruik van de op internet gebaseerde database voor rapportagedoeleinden.

## **Ervaringen**

Hoewel de aansluiting tussen de scorecards en de strategische doelstellingen van Novartis helder was, bleek in de praktijk dat een goede relatie tussen de (cruciale) bedrijfsactiviteiten en de prestatie-indicatoren ontbrak. De verhouding tussen *leading* en *lagging* niet-financiële prestatie-indicatoren in de (met name CSO- en functionele-) scorecards bleek onvoldoende houvast aan het management te bieden om hun inzicht in de relatie tussen bedrijfsactiviteiten en financiële resultaten te vergroten. *Leading* indicatoren zijn prestatie-indicatoren die een voorspellende waarde hebben voor financiële resultaten, zo zullen extra inspanningen van een marketingafdeling normaliter leiden tot grotere toekomstige omzet. *Lagging* indicatoren zijn prestatie-indicatoren die ook een relatie vertonen met financiële resultaten maar dan in retrospect, bijvoorbeeld het aantal verkochte producten van een bepaald type (hier is sprake van een directe relatie met de omzet, maar terugblikkend). Er bleek met name gebrek te zijn aan niet-financiële *leading* prestatie-indicatoren. Een voorbeeld hiervan was de wijze waarop innovatie gemeten werd. Innovatie — het ontwikkelen van nieuwe gepatenteerd geneesmiddelen — is cruciaal voor de lange termijn omzetgroei van Novartis. Innovatie werd gemeten door het percentage verkopen van nieuwe product uit de totale omzet te registreren. De relatie tussen deze prestatie-indicator en het innovatieproces was onduidelijk, de huidige verkopen van nieuwe product zegt immers alleen iets over het succes van deze nieuwe producten maar zegt niets over de innovativiteit van de onderneming *op dit moment*. Een *leading*

indicator voor innovatie, zoals deze in een later stadium geïmplementeerd zou worden, was gericht op het bewaken van het innovatieproces, in het geval van Novartis de deelprocessen R&D, registratie en vergoeding. Succesvolle ontwikkeling van een product, met de daarbij behorende toekenning van registratie en vergoeding van verzekeraars, heeft een grotere voorspellende waarde voor innovatie en daarmee toekomstige omzet.

Niet alleen de nog gebrekkige balans tussen leading en lagging indicatoren speelde Novartis parten. Ook werd de organisatie beperkt bij het meten van de *leading* indicatoren door lokale wet- en regelgevingen. Een voorbeeld hiervan is het meten van het resultaat van verkoopinspanningen. In de meeste landen is het artsens wettelijk beroepsgeheim niet toegestaan om cijfers vrij te geven over het aantal uitgeschreven voorschriften per medicijn, wat een goede indicatie zou geven over verwachte omzetgroei. Deze moest daarom gemeten worden door het aantal bij klanten (met name artsen) bestede uren en verkoopbudget door verkopers (artsenbezoekers). Dit vormde een indirecte aanwijzing voor omzetgroei. Bovenstaand voorbeeld maakte dat de relatie tussen prestatie-indicatoren en financiële resultaten weliswaar geaccepteerd werd binnen de organisatie maar in sommige gevallen toch wel betwifteld werd door de managers.

Dat de *balanced scorecards* in gebruik binnen Novartis nog tekortkomingen vertoonden werd in de tweede helft van 2001 duidelijk. Toen werd de farmaceutische markt in zijn algemeen en Novartis in het specifiek geconfronteerd met een afnemende groei. Enkele verwachte productintroducties werden in het registratie- en vergoedingstraject vertraagd waardoor de omzetdoelstellingen in gevaar kwamen. Hoewel 2001 uiteindelijk nog steeds met dubbele groeicijfers werd afgesloten, werd het duidelijk dat de komende jaren de nadruk op de kostenstructuur zou moeten komen te liggen, zonder daarbij de geplande productintroducties verder te vertragen. Logischerwijs werd daarom meer nadruk gelegd op verdere analyse en verbetering van de prestatie-indicatoren, om de efficiëntie van interne processen te vergroten en op die manier de beoogde winstgroei te blijven realiseren.

In de sectorscorecards vonden in 2002 slechts enkele aanpassingen plaats. De strategische prestatie-indicatoren uit deze scorecards bleven leidend voor de organisatie. In de landenorganisaties vond significante doorontwikkeling plaats van de CSO- en functionele scorecards. Er werden vooral — binnen de wettelijk toegestane grenzen per land — stappen ondernomen om meer *leading* niet-financiële prestatie-indicatoren in de scorecards op te nemen.

Het verbeteren van de scorecards bracht een nieuwe uitdaging met zich mee. Hoewel nu de sturing verbeterd was door een nauwere relatie tussen strategie, cruciale bedrijfsactiviteiten en de prestatie-indicatoren en door een gebalanceerde set van financiële en niet-financiële prestatie-indicatoren, bleek het moeilijker om de te registreren gegevens direct uit de beschikbare informatiesystemen te halen. Dit had tot gevolg dat *drill-downs* en snelle analyse van detailgegevens moeilijker werd. Weliswaar werden verkoop-, marktaandeel en financiële data centraal opgeslagen en beheerd, maar het beheer van overige informatie — bijvoorbeeld op het gebied van R&D en human resources — is decentraal in de organisatie belegd. Daardoor zijn in het geval van afwijkingen van prestatie-indicatoren managers meestal niet in staat direct actie te ondernemen omdat de onderliggende data van de indicatoren niet eenvoudig zichtbaar gemaakt kunnen worden waardoor de oorzaken van de achterblijvende resultaten verborgen blijven. Kaplan en Norton (1992) gaven al aan dat gebrekkige informatiesystemen de "Achilleshiel" van prestatiemeting kunnen zijn. Novartis werkt nu aan verbetering van de informatiesystemen, vooral door naar vollediger registratie van prestatie-indicatoren te streven. Ook wordt nagedacht over de implementatie van een zogenoemde managementcockpit, voor eenvoudiger visuele weergave van de *balanced scorecard* en mogelijkheden om door te klikken naar detailgegevens. Verder zal Novartis in de toekomst naast de bestaande scorecards ook andere scorecards gaan implementeren. Zo worden bijvoorbeeld productscorecards ontwikkeld om het inzicht in de winstgevendheid van specifieke producten te vergroten, en worden op HRM-gebied persoonlijke ontwikkelplannen van medewerkers voorzien van persoonlijke prestatie-indicatoren. Dit zijn prestatie-indicatoren per medewerker op een aantal te ontwikkelen gebieden, bijvoorbeeld competenties, trainingen, kennis en vaardigheden. Novartis zal de komende jaren deze *balanced scorecard* concepten wereldwijd verder implementeren.

## Discussie

Uit de ervaringen opgedaan met de invoering van de *balanced scorecards* in Novartis blijkt dat alle uit de literatuur verzamelde belangrijke vereisten voor een goede inhoud van een prestatie-managementsysteem in de praktijk ook daadwerkelijk van belang zijn. Zo was het duidelijk en consistent definiëren van prestatie-indicatoren van groot belang binnen Novartis vanwege de wereldwijde invoer van de sectorscorecards.

De relatie van prestatie-indicatoren met financiële resultaten bleek in eerste instantie niet voldoende gelegd te kunnen worden wat in de praktijk besturingsproblemen opleverde. Dit kwam vooral doordat de eerste versie van de verschillende *balanced scorecards* onvoldoende behulpzaam waren bij het voorspellen van toekomstige financiële resultaten. Het toevoegen van met name niet-financiële *leading* prestatie-indicatoren in de CSO- en functionele scorecards heeft bijgedragen tot een verbeterd inzicht in de relatie tussen bedrijfsvoering en omzet.

De sectorscorecards werden opgebouwd uit strategische indicatoren wat de relatie tussen de strategie en prestatie-indicatoren helder maakte. Daarnaast hadden de prestatie-indicatoren een duidelijke relatie met de (cruciale) bedrijfsactiviteiten. Het toevoegen van meer voorspellende prestatie-indicatoren bleek de waarde van de *balanced scorecard* verder te vergroten, hoewel Novartis in deze te maken heeft met een aantal wettelijke beperkingen in een aantal landen. Het betrekken van de managers bij het vaststellen van normen vergrootte in praktijk de kans dat doelstellingen en normen daadwerkelijk gehaald werden. Bij een lagere score ten opzichte van de norm ontstond een proactieve houding bij management om te verbeteren. Tenslotte bleek een gebrek aan *leading* niet-financiële indicatoren een gebrek aan inzicht in de effectiviteit van processen te betekenen. Novartis heeft dit nu veranderd en aangepast.

Tot slot bleken de informatiesystemen 70-80% van de prestatie-indicatoren te kunnen registreren. De overige prestatie-indicatoren moesten handmatig ingevoerd worden waardoor het tijdrovend bleek te zijn om inzicht in detailgegevens te krijgen. Ook dit probleem is Novartis momenteel aan het verhelpen

In figuur 3 is aangegeven hoe bij Novartis bleek welke vereisten voor een goede inhoud van het prestatie-managementsysteem daadwerkelijk van belang zijn.

Vereiste	Van belang?
Heldere definitie van prestatie-indicatoren	Ja. Wereldwijde invoer maakte dit noodzakelijk. Duidelijke definities droegen bij aan goede implementaties in de CSOs en de functionele organisaties.
Duidelijke relatie van prestatie-indicatoren met financiële resultaten	Ja. Het gebrek aan <i>leading</i> indicatoren in de eerste versie van de scorecard bleek een scorecard op te leveren die onvoldoende inzicht bood.
Duidelijke relatie tussen strategie, kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren	Ja. Prestatie-indicatoren waren tot op functioneel niveau afgeleid van de ondernemingsstrategie, wat het bijdragen door alle organisatie-onderdelen aan de strategie bevordert.
Duidelijke relatie tussen (cruciale) bedrijfsactiviteiten, kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren	Ja. Het in eerste instantie ontbreken van deze relatie in de eerste versie van de scorecard deed afbreuk aan het gebruik door managers van de <i>balanced scorecard</i> voor bijsturing van de processen.
Efficiënte gegevensregistratie met behulp van informatiesystemen	Ja. Het handmatig invoeren van bepaalde indicatoren bleek in de praktijk tijdrovende analyses op te leveren.
Betrokkenheid managers bij het vaststellen van doelen	Ja. Doelstellingen zijn veelal gehaald en de actiegerichtheid is vergroot.
Gebalanceerde set van prestatie-indicatoren	Ja. Onbalans in de set prestatie-indicatoren (te weinig <i>leading</i> niet-financiële indicatoren) bleek het gebruik van de <i>balanced scorecard</i> door managers minder te maken.

Figuur 3: De belangrijke vereisten voor een goede inhoud van het prestatie-managementsysteem

Drs. Hans Fermont is directeur van organisatieadviesbureau Mont Fer. De auteur is veel dank verschuldigd aan drs. Martijn Verstraaten, Business Planning & Analysis Manager Novartis Pharma.

Bewerking van dit artikel: André de Waal.

## Literatuur

- Algera, J.A., P. Janssen & H.F.J.M. Van Tuijl, 'Sturen en stimuleren van prestatie'. In: F. Kluytmans & W. van der Meeren (eds), **Management van Human Resources: stromen, stimuleren, structuren**, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer: 73–79, 1992
- Atkinson, A.A., R. Balakrishnan, P. Booth, J.M. Cote, T. Groot, T. Malmi, H. Roberts, E. Uliana & A. Wu, 'New directions in management accounting research', **Journal of Management Accounting Research**, 9:79–10, 1997
- Brancato, C. K., **New Corporate Performance Measures**, The Conference Board, 1118–95-RR, 1995
- Business Intelligence Research, **Business Intelligence survey: business performance measurements**, Business Intelligence, London, 1992
- Croonen, J.W.L.H. & S.F. Oud, **Prestatiesturing**, Forum Management Studiecentrum, Naarden, 1996
- Economist Intelligence Unit, **The new look of corporate performance measurement**, research report, London, 1994
- Fisher, J., 'Use of nonfinancial performance measures', **Cost Management**, Spring: 31–38, 1992
- Kaplan, R. S. & D.P. Norton, 'The balanced scorecard, measures that drive performance', **Harvard Business Review**, January/February, 1992
- Kaplan, R. S. & D.P. Norton, 'Putting the balanced scorecard to work', **Harvard Business Review**, September/October, 1993
- Kaplan, R. S. & D.P. Norton, **The balanced scorecard, translating strategy into action**, Harvard Business School Press, Boston, Mass., 1996(a)
- Kaplan, R. S. & D.P. Norton, 'Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System', **Harvard Business Review**, January/February, 1996(b)
- Kaplan, R.S. & D.P. Norton, **The strategy-focused organization, how balanced scorecard companies thrive in the new business environment**, Harvard Business School Press, Boston, Mass, 2000
- Likierman, A., '20 Early lessons for effective use of performance measures', **Public Money & Management**, October/December, 1994
- Looij, J. van, **De praktijk van personele kengetallen**, afstudeerscriptie, Bedrijfskunde Financiële Sector, Vrije Universiteit, Amsterdam, 1996
- Neely, A., **Measuring business performance, why, what and how**, The Economist Books, London, 1998
- Oliver, L., **The cost management toolbox, a manager's guide to controlling costs and boosting profits**, AMACOM, New York, 2000
- Otley, D., 'Accounting performance measurement: a review of its purposes and practices'. In: A. Neely, ed., **Performance measurement – past, present, and future**, Centre for Business Performance, Cranfield University, Cranfield:443–450, 2000
- Pfeffer, J. & R.I. Sutton, **The knowing-doing gap, how smart companies turn knowledge into action**, Harvard Business School Press, Boston, Mass., 2000
- Snellenberg, J.A.N.M. van, 'Rapportage: ontwerpvariabelen voor de managementrapportage', **Handboek Management Accounting**, D1510:1–18, 1995
- Sparrow, P.R., 'Is human resource management in crisis?'. In: **Human Resource Management, the new agenda**, Financial Times Pitman Publications, 1998
- Traas, L., 'Ondernemingsstrategie en management accounting op weg naar de 21<sup>ste</sup> eeuw', **Handboek Management Accounting**, februari, D1220:1–18, 1996
- Waal, A.A. de, **Lexicon Prestatiemanagement, ruim tweehonderd begrippen met betrekking tot prestatie meting en prestatie management**, Kluwer, Deventer, 2002(a)



Waal, A.A. de, **The role of behavioral factors in the successful implementation and use of performance management systems**, Ph.D.-thesis, Vrije Universiteit, Amsterdam, 2002(b)