

Wat maakt een prestatimanagementsysteem *gebalanceerd*?

- Dr. A.A. de Waal MBA -

- Gepubliceerd op www.balanced-scorecard.nl (mei 2002) –

Introductie

Uit een recent onderzoek (J. Sandt, U. Schaeffer, J. Weber, *Balanced performance measurement systems and manager satisfaction*, Otto Beisheim Graduate School of Management, 2001) blijkt dat managers die over een *gebalanceerd* prestatimanagementsysteem beschikken dit systeem vaker gebruiken en tevredener zijn met de toepassing van prestatimanagement in hun organisatie dan managers die alleen kunnen beschikken over een 'losse' verzameling van prestatie-indicatoren. Aangezien de toepassing van prestatimanagement een duidelijke relatie heeft met positieve bedrijfsresultaten (E. Wiersma, *De balanced scorecard: wetenschappelijke onderzoekresultaten*, Handboek Management Accounting, 2001) is het dus van evident belang dat een organisatie een *gebalanceerd* prestatimanagementsysteem heeft. In dit artikel wordt besproken wat de kenmerken van een dergelijk systeem zijn en in hoeverre Nederlandse organisaties al beschikken over zo'n systeem.

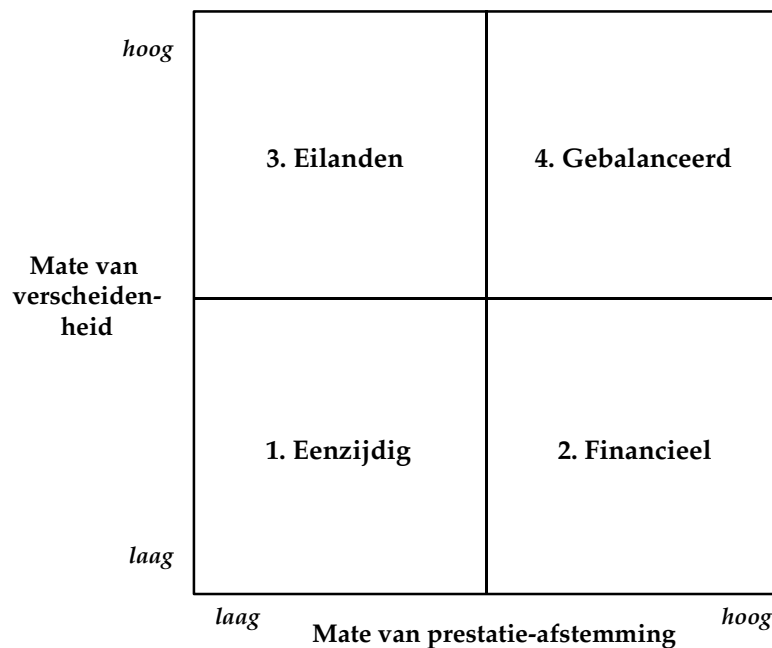
Een gebalanceerd prestatimanagementsysteem

Een *prestatimanagementsysteem* is een model waarin de formele procedures voor het verzamelen, analyseren en rapporteren van prestatie-informatie die managers gebruiken om bedrijfsactiviteiten te sturen en beheersen, op een zodanige manier geordend zijn dat de doelstellingen van de organisatie worden nagestreefd door iedereen in de organisatie. Het systeem richt zich op het distribueren van financiële en niet-financiële informatie naar managers ten behoeve van hun besluitvormings- en actieprocessen. Een goed prestatimanagementsysteem bevat alle relevante prestatie-informatie over alle belangrijke gebieden binnen de organisatie, het is geaccepteerd en wordt gebruikt door de managers in de organisatie, en het stelt hen in staat tot het nemen van acties die leiden tot verbetering van organisationele resultaten.

Een *gebalanceerd* prestatimanagementsysteem heeft de volgende kenmerken:

- De prestatie-informatie in het systeem adresseert alle belangrijke aspecten van de bedrijfsvoering. Het prestatimanagementsysteem bevat daartoe een verscheidenheid van financiële en niet-financiële prestatie-informatie en van kortetermijn- en langetermijnprestatie-informatie. Doordat het systeem zich niet richt op één aspect van de bedrijfsvoering geeft het een veelomvattend beeld van de organisatie.
- De prestatie-informatie in het systeem is op organisatieniveau op elkaar afgestemd: de doelstellingen, kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren op alle organisatieniveaus sluiten aan op de missie en strategie van de organisatie. Door deze prestatie-afstemming wordt zeker gesteld dat iedereen in de organisatie zich richt op dezelfde belangrijke aspecten van de bedrijfsvoering.

Door beide kenmerken te combineren in een zogenoemde *balansmatrix* kunnen vier verschillende soorten prestatimanagementsystemen worden onderscheiden (figuur 1).



Figuur 1: De balansmatrix van prestatimanagementsystemen

De vier soorten prestatimanagementsystemen in de balansmatrix zijn:

1. *Het eenzijdige prestatimanagementsysteem* - Elk organisatieniveau heeft zijn eigen set van prestatie-informatie, die voornamelijk bestaat uit financiële informatie. Er is geen sprake van afstemming tussen de organisatieniveaus en er is geen sprake van een verscheidenheid aan soorten prestatie-informatie.
2. *Het financiële prestatimanagementsysteem* – De financiële informatie is gestandaardiseerd voor alle organisatieniveaus, door bijvoorbeeld de toepassing van een uniform rekeningschema of een DuPont-schema voor de hele organisatie. Elk organisatieniveau heeft daarnaast beperkt de beschikking over extra informatie, die meestal ook van financiële aard is.
3. *Het 'eilanden'-prestatimanagementsysteem* - Elk organisatieniveau heeft zijn eigen set van financiële en niet-financiële informatie, vaak in de vorm van een *balanced scorecard*. Deze sets zijn niet op elkaar afgestemd: de financiële informatie is niet gestandaardiseerd en de niet-financiële informatie is niet (direct) afgeleid van de strategische doelstellingen van de organisatie.
4. *Het gebalanceerde prestatimanagementsysteem* - Elk organisatieniveau heeft een set van financiële en niet-financiële informatie, vaak in de vorm van een *balanced scorecard*, die op elkaar afgestemd is. Hierbij is sprake van gestandaardiseerde financiële informatie en van niet-financiële informatie die afgeleid is van de strategische doelstellingen van de organisatie. Daarnaast bevat het systeem (beperkt) informatie die uniek is voor elk organisatieniveau.

Hoe gebalanceerd zijn Nederlandse organisaties?

Om een eerste inzicht te krijgen in hoeverre Nederlandse organisaties momenteel over gebalanceerde prestatimanagementsystemen beschikken, werd door deelnemers van de cursus *Balanced scorecard: lessons learned* van het Controllers Instituut (november 2001) een vragenlijst ingevuld. De deelnemers werd gevraagd hun organisatie te beoordelen op verschillende aspecten van prestatimanagement. In het artikel *Hoe prestatiegedreven zijn Nederlandse organisaties?* (De Waal en Ardon, M@n@gement, januari 2002) worden de resultaten nader beschreven. In dit artikel staan we stil bij de beoordeling (op een schaal van 1 – 10) die de deelnemers aan hun organisatie hebben gegeven, aan de hand van de volgende twee vragen:

- Welk soort prestatie-informatie bevat het prestatimanagementsysteem in uw organisatie vooral?
Score 1-5: De prestatie-informatie is voornamelijk van financiële van aard, waardoor een eenzijdig beeld van de organisatie kan ontstaan.

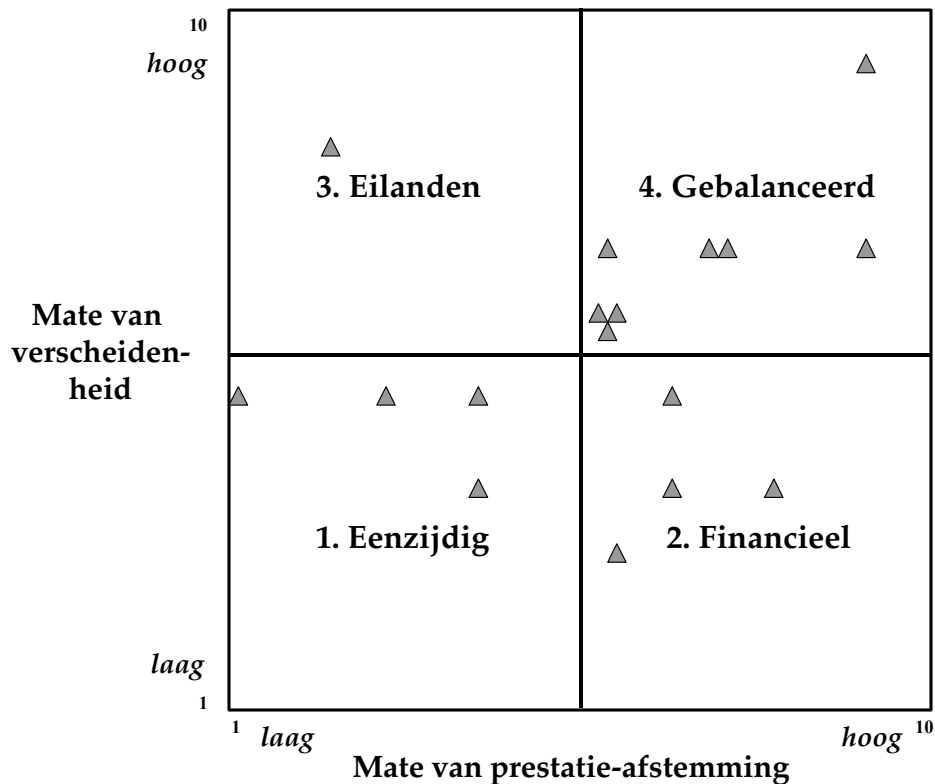
Score 6-10: De prestatie-informatie bestaat uit een set van financiële en niet-financiële gegevens, waardoor een gebalanceerd beeld van de organisatie ontstaat.

- In hoeverre is de prestatie-informatie van de verschillende organisatieniveaus op elkaar afgestemd?

Score 1-5: Nauwelijks. Corporate, divisie, BU en afdelingsstrategieën zijn niet of nauwelijks op elkaar afgestemd.

Score 6-10: Corporate, divisie, BU en afdelingsstrategieën zijn op elkaar afgestemd, waarbij ook de kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren op elkaar zijn afgestemd.

In totaal werden door de deelnemers voor 17 organisaties vragenlijsten ingeleverd. Van de betreffende organisaties kwamen er 11 uit de profit sector, 4 uit de non-profit sector en van 2 was de sector onbekend. In figuur 2 zijn de posities van de 17 Nederlandse organisaties in de balansmatrix weergegeven.



Figuur 2: De balansmatrix voor 17 Nederlandse organisaties

De posities van de organisaties in de matrix zijn hoopgevend: bijna de helft van de organisaties zijn duidelijk bezig of bezig geweest met het verbeteren van hun prestatimanagementsysteem en zijn daardoor in kwadrant 4 terecht gekomen. Echter, te veel reden voor tevredenheid kan er niet zijn: ondanks de grote belangstelling de laatste jaren voor gebalanceerde systemen zoals de *balanced scorecard* moet bij de andere helft van de organisaties, in de kwadranten 1, 2 en 3, en wellicht ook de organisaties in kwadrant 4 die zich dichtbij het midden van de matrix bevinden, toch nog wel het een en ander gebeuren om van een echt gebalanceerd systeem te kunnen spreken.

Een mogelijk oorzaak hiervan is dat, zoals blijkt uit een recent onderzoek in Nederland (Y. Mandour, *Balanced scorecard survey 2001*, ICSB en www.balanced-scorecard.nl, 2001) naar het gebruik van de *balanced scorecard* - een van de mogelijke verschijningsvormen van een gebalanceerd prestatimanagementsysteem - bijna een kwart van de onderzochte organisaties aangeeft nog weinig kennis te hebben opgedaan over de *balanced scorecard*. Een andere oorzaak kan zijn dat, zoals in hetzelfde onderzoek naar voren kwam, ook een kwart van de onderzochte organisaties aangeeft dat ze waarschijnlijk geen *balanced scorecard* zouden gaan invoeren. Als belangrijkste reden hiervoor werd aangegeven dat deze organisaties niet geloven dat de *balanced scorecard* tot betere resultaten

leidt. En dat terwijl juist een toenemend aantal onderzoeken aantoont dat een gebalanceerd prestatimanagementsysteem wel degelijk leidt tot betere resultaten. Zo blijkt uit een onlangs door de auteur afgerond promotie-onderzoek (A.A. de Waal, *The role of behavioral aspects in the successful implementation and use of performance management systems*, Vrije Universiteit Amsterdam, 2002) dat het gebruik van een dergelijk systeem zowel de productiviteit als de innovativiteit van de organisatie verhoogd.

Overweging

Het beschreven, korte onderzoek onder 17 Nederlandse organisaties geeft een eerste beeld over de mate van gebalanceerdheid van de prestatimanagementsystemen die momenteel in gebruik zijn. Alhoewel dit beeld beperkt is, door het beperkte aantal deelnemers en doordat de deelnemers zelf hun organisaties hebben gescoord in plaats van dat (objectieve) onderzoekers dat hebben gedaan, zijn toch al interessante resultaten verkregen. Deze resultaten wijzen er enerzijds op dat Nederlandse organisaties de laatste jaren bezig geweest zijn de traditionele, financieelgerichte informatiesystemen te veranderen naar meer gebalanceerde prestatimanagementsystemen. Anderzijds is nog verdere verbetering gewenst, door bijvoorbeeld meer niet-financiële informatie op te gaan nemen of door de prestatie-informatie op de verschillende organisatieniveaus beter op elkaar af te stemmen. Gelukkig is inmiddels meer dan genoeg materiaal beschikbaar (boeken, artikelen, cursussen en gespecialiseerde websites) om organisaties te ondersteunen bij hun verbeteringstrajecten op het gebied van het balanceren van hun prestatimanagementsystemen.

André de Waal is vennoot bij Holland Consulting Group. Recentelijk verscheen zijn boek *Presteren is mensenwerk, het streven naar een persoonlijke BSC* (Kluwer, 2001). Hij is te bereiken via zijn website <http://home01.wxs.nl/~anwaal>.