

Kwaliteit managementinformatie en –rapportage verbeteren met kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren

drs. A.A. de Waal MBA, ir. J.H.J.M. Mijland-Bessems, drs. H. Bulthuis

- Gepubliceerd in Tijdschrift Financieel Management, 1999/1 -

Managementinformatie- en rapportage is een onderwerp dat zich in een toenemende belangstelling mag verheugen. De auteurs onderzochten de kwaliteit van de managementinformatie en -rapportage bij 30 vooraanstaande Nederlandse organisaties. Ze komen tot de conclusie dat de kwaliteit weliswaar in de lift zit, maar er tevens nog een aanzienlijk verbeteringspotentieel aanwezig is. Met behulp van kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren kan die kwaliteit sterk worden verbeterd. Aan de hand van een aantal actuele voorbeelden wordt dat in dit artikel aangetoond.

Bij het management van profit en non-profitorganisaties bestaat steeds meer belangstelling voor de (verbetering van) managementinformatie en -rapportage. Dat is begrijpelijk want goede informatie is van vitaal belang voor een juiste beleidsbepaling en sturing van een organisatie in de turbulente tijden die ontstaan zijn door verscherping van de concurrentie, snelle (technologische) veranderingen, versnippering van markten en een stijgende druk op prijzen. Organisaties hebben zeker in deze tijd een grote behoefte aan instrumenten om de vinger aan de pols te kunnen houden. Een goede managementrapportage informeert de manager over de lopende zaken en signaleert op handen zijnde veranderingen in zowel de interne als de externe omgeving. Vervolgens kunnen corrigerende acties worden ondernomen. Een goede managementrapportage heeft verschillende kenmerken. De twee belangrijkste zijn dat de rapportage voldoende inzicht geeft in de mate van realisatie van de strategische doelen en de kwaliteit van de processen en dat deze voldoende financiële en niet-financiële toekomst informatie bevat.

Kwaliteit van managementinformatie en -rapportage in Nederland: een impressie

Een goede managementrapportage is een uiterst krachtig besturingsinstrument. Gezien dit belang en de vele aandacht die het onderwerp krijgt in de pers en op congressen zou men verwachten dat het met de kwaliteit goed moet zijn gesteld. Dit is echter in de praktijk niet het geval. De meeste organisaties hebben problemen met hun managementrapportage en plukken daardoor maar gedeeltelijk de vruchten van dit instrument. De concrete tekortkomingen kwamen duidelijk naar voren tijdens een diepgaande zogenoemde 'Managementinformatie & Rapportage Analyse', kortweg 'MIRA', die door Arthur Andersen Business Consulting is ontwikkeld. In het Tijdschrift Financieel Management van februari 1997 werden de resultaten uit de eerste 13 onderzoeken beschreven. Inmiddels is de MIRA bij ruim 50 Europese (waaronder 30 Nederlandse) organisaties toegepast. Twee van de belangrijkste tekortkomingen van de huidige managementinformatie en –rapportage die uit de MIRA-onderzoeken naar voren zijn gekomen zijn dat de informatie onvolledig is en dat de rapportage onvoldoende strategische relevantie heeft. We lichten deze tekortkomingen kort toe.

Onvolledige informatie

Over het algemeen waren de managementrapportages bij de onderzochte organisaties sterk financieel gericht. Dit heeft verschillende nadelen. In de eerste plaats zijn financiële gegevens maar beperkt bruikbaar voor de dagelijkse sturing omdat ze per definitie achterlopen, oftewel een resultante zijn van wat heeft plaatsgevonden. Een andere tekortkoming is dat de realisatie van kwalitatieve doelstellingen niet of niet direct terug komt in financiële cijfers. Tenslotte herkent de manager vaak zijn eigen prestaties niet in het geaggregeerde financiële resultaat van de organisatie. Met name de volgende informatie ontbrak regelmatig in de managementrapportage:

- *structurele informatie over de klant:* de tevredenheid en wensen van zowel de externe als de interne klanten moet regelmatig en structureel worden gevolgd om op veranderingen in klantengedrag in te kunnen spelen;

- *structurele informatie over de innovativiteit van de organisatie*: een continue stroom van nieuwe producten en marktbenaderingen is nodig om te kunnen overleven, daarom is structurele informatie over innovativiteit van producten en medewerkers nodig;
- *goede informatie over de medewerkers*: als er weinig inzicht bestaat in de kwaliteiten, motivatie en tevredenheid van de medewerkers, kan van echt people management nauwelijks sprake zijn.

Door het opnemen van niet-financiële informatie in de rapportage krijgt de manager een breder en beter beeld van het reilen en zeilen van zijn organisatie en kan hij bovendien sneller reageren dan de financiële gegevens toelaten. Het spreekt overigens voor zich dat een goede balans moet worden gevonden tussen de hoeveelheid financiële en niet-financiële informatie.

Onvoldoende strategische relevantie

Een tweede belangrijke tekortkoming van de managementrapportages is dat ze onvoldoende aangeven of en in hoeverre de organisatie haar strategische doelen behaalt. Hier zijn twee oorzaken voor aan te geven:

- ! De organisatiestrategie is onvoldoende geconcretiseerd naar de lagere niveaus in de organisatie. In veel gevallen bestaat geen afgeleide strategie voor de verschillende onderdelen van de organisatie. Indien dit wel het geval was, bleek regelmatig een gebrek aan 'strategy alignment': strategieën op hogere en lagere niveaus zijn niet of onvoldoende op elkaar afgestemd. Het gevolg is dat in de managementrapportage vooral operationele informatie van de lagere niveaus wordt aangetroffen.
- ! Kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren, waarmee de uitvoering van de strategie meetbaar gemaakt kan worden, ontbraken veelal in de rapportages.

Kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren: krachtig concept voor verbetering

Een belangrijk concept voor kwaliteitsverbetering van de managementinformatie- en rapportage is dat van de kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren. Deze parameters geven kwalitatieve en kwantitatieve informatie over het behalen van de strategische en operationele doelstellingen van de organisatie.

Een *kritische succesfactor* (KSF) is een bedrijfsvariabele die van kritisch belang is voor de realisatie van de bedrijfsstrategie of van een cruciale bedrijfsactiviteit. Deze parameter geeft een kwalitatieve omschrijving van een element uit de strategie of van een bedrijfsactiviteit waarin de organisatie in kwestie moet uitblinken om succesvol te kunnen zijn. Een kritische succesfactor wordt uitgedrukt in woorden. 'Succes' omschrijven wij hier als de mate waarin de organisatie er in slaagt om haar doelstellingen te realiseren of haar meest belangrijke bedrijfsactiviteiten goed uit te voeren.

Een *prestatie-indicator* (PI) is een meeteenheid voor de kritische succesfactor. De prestatie-indicator geeft informatie over de kritische succesfactor op basis van (geaggregeerde) gegevens. Deze parameter is een kwantitatief gegeven en wordt uitgedrukt in een getal of percentage.

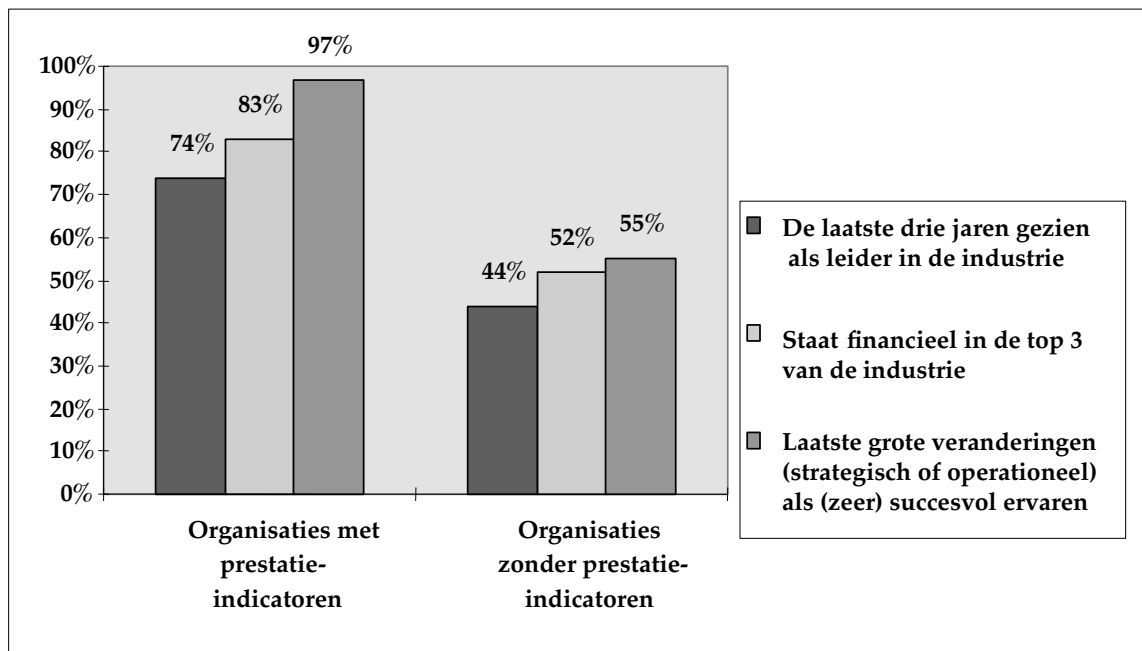
Met de huidige informatietechnologie wordt het steeds eenvoudiger om veel data te genereren. Maar data is nog geen informatie. Kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren zorgen ervoor dat de *juiste* informatie beschikbaar komt voor het management in alle lagen van de organisatie. Meten moet in deze dynamische tijden, maar niet 'meten om te weten', maar 'meten om te managen'!

In de literatuur worden de volgende voordelen van het toepassen van kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren genoemd:

- ! *Verbeterde planning*: met behulp van deze parameters worden duidelijke relaties tussen strategie en uit te voeren bedrijfsactiviteiten gelegd, waardoor de planning effectiever wordt en budgetten beter kunnen worden onderbouwd.
- *Relevantere informatie*: de bedrijfsstrategie wordt vertaald in kwalitatieve en kwantificeerbare grootheden voor alle lagen in de organisatie, waardoor de uitvoering van de strategie continu gemeten kan worden.

- *Verbeterde tijdsfocus*: problemen worden vroegtijdiger, nog voordat de effecten in de financiële informatie naar voren komen, gesignaleerd waardoor managers sneller dan vroeger correctieve acties kunnen ondernemen.
- *Verbeterde ondersteuning management*: managers op alle niveaus in de organisatie krijgen een beter inzicht in de prestaties van hun afdeling of divisie, hetgeen bijdraagt aan de stimulatie van kostenreductie, organisatieverbetering en kwaliteitsverhoging.
- ! *Betere communicatie*: binnen de organisatie ontstaat een eenduidige en gemeenschappelijke basis voor discussie over de zaken die er echt toe doen, tevens zorgen de parameters voor standaardisatie van informatie zodat deze in brede kring beschikbaar komt en niet meer als machtsmiddel gebruikt kan worden.
- *Doelgerichter people management*: managers kunnen met behulp van de parameters zelf zien of ze goed presteren zonder voor deze informatie afhankelijk te zijn van management, hierdoor wordt delegeren en zelfbeschikking ('empowerment') mogelijk.

In een recent Amerikaans onderzoek (Schiemann, 1996) naar de effecten van het gebruik van prestatiemeting komt een duidelijk positieve relatie naar voren tussen het hanteren van niet-financiële indicatoren (met name 'marktaandeel' en 'door klanten ervaren kwaliteit') en de financiële resultaten van een organisatie. De belangrijkste conclusie van het onderzoek was dat prestatiemeting het belangrijkste onderscheidende kenmerk bleek te zijn tussen succesvolle en minder succesvolle bedrijven (figuur 1).



Figuur 1 De invloed van prestatiemeting op de bedrijfsresultaten (Schiemann, 1996)

De ontwikkelingsmethodiek

Kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren voor een doelstelling of cruciale bedrijfsactiviteit worden bepaald door, als eerste stap, de volgende vragen te beantwoorden:

- 'Wat is het eindresultaat als we de doelstelling succesvol hebben gerealiseerd?'
- 'Wat is het eindresultaat als we de bedrijfsactiviteit succesvol hebben uitgevoerd?'

Dit eindresultaat levert een zogenoemde *resultaat-KSF*. Vervolgens worden de volgende vragen beantwoord:

- 'Wat heb ik per se nodig om de doelstelling succesvol te kunnen realiseren?'
- 'Wat heb ik per se nodig om de cruciale bedrijfsactiviteit succesvol uit te kunnen voeren?'

Er zijn zoveel inspanningen die gepleegd kunnen worden om het eindresultaat te bereiken dat alleen de belangrijkste, de meest kritische, gevolgd moeten worden door zogeheten *inspanning-KSF-en*. 'Kritische inspanning' betekent de inspanning met de grootste kans om het eindresultaat te bereiken.

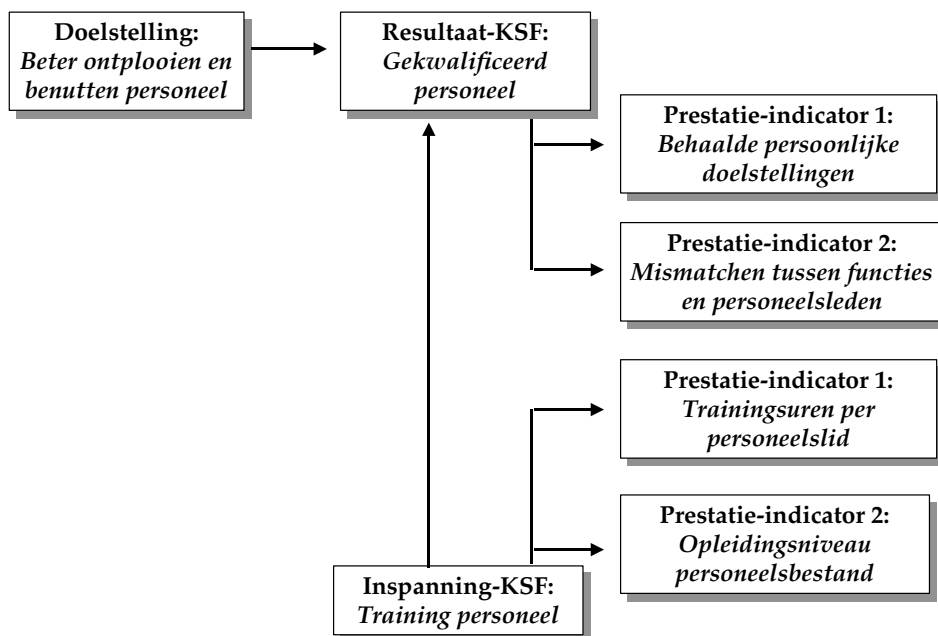
Het is belangrijk om onderscheid te maken tussen resultaat- en inspanning-KSF-en. Indien alleen de inspanningen gevolgd worden, bestaat de kans dat weliswaar alle activiteiten zeer goed uitgevoerd werden maar dat helaas de verkeerde activiteiten goed werden uitgevoerd. Het gaat niet zozeer om 'doing the things *right*' maar om 'doing the *right* things *right*!'. Het eindresultaat moet altijd in de gaten worden gehouden zodat men zeker weet dat de inspanningen ook het gewenste resultaat opleveren. Maar het is onvoldoende om alleen het eindresultaat in de gaten houden. Vaak duurt het langere tijd voordat het eindresultaat wordt bereikt. Om te controleren of men op de goede weg zit naar het einddoel, kan gemeten worden of de inspanningen goed worden uitgevoerd. Op deze manier krijgt men tussentijdse resultaten te zien en kan aan de hand daarvan eventueel bijsturing plaatsvinden.

Nadat de kritische resultaat- en inspanningssuccesfactoren geïdentificeerd zijn, worden in de tweede stap voor elke kritische succesfactor de volgende vragen beantwoord:

'Waarmee meet ik het resultaat van de kritische succesfactor?'
'Waaraan kan ik het resultaat van de kritische succesfactor afzien?'

Het antwoord op deze vragen levert de *prestatie-indicator*. De prestatie-indicator kan veelal goed worden gedefinieerd als een verhoudingsgetal of als percentage (met teller en noemer). Immers, een resultaat van 10 op de prestatie-indicator 'Klachten' zegt op zichzelf nog niet zoveel. Pas wanneer we weten dat dit 1% was (10 klachten op 1000 klanten) of 10% (10 klachten op 100 klanten) kunnen we het resultaat op waarde schatten.

Onderstaand voorbeeld maakt het onderscheid tussen resultaat- en inspanning-KSF duidelijk (figuur 2):



Figuur 2 Voorbeeld van resultaat-KSF en inspanning-KSF

In figuur 2 heeft de organisatie als strategische doelstelling een betere ontplooiing en benutting van haar belangrijkste resource, het personeel. Het eindresultaat van deze doelstelling is het hebben van gekwalificeerd personeel, dus personeel met een hogere kwaliteit dan voorheen (*resultaat-KSF*). Of het personeel inderdaad gekwalificeerd is valt te meten aan het aantal personeelsleden dat in staat is de vooraf afgesproken doelstellingen voor dat jaar daadwerkelijk te behalen. Ook het aantal personeelsleden dat een 'verkeerde functie' vervult, dat wil zeggen een

functie die te hoog gegrepen is voor de werknemer, is indicatief voor bijvoorbeeld het niet voldoende voorhanden hebben van kwalitatief goede personeelsleden. Of het personeel beter gekwalificeerd is dan het vorig jaar valt te meten aan de vergelijking tussen de uitkomsten op de genoemde prestatie-indicatoren van dit jaar en van vorig jaar.

Eén van de belangrijkste inspanningen om de kwaliteit van het personeel te verhogen is het trainen van personeelsleden (*inspanning-KSF*). Of het personeel voldoende training ontvangt is te meten aan het aantal uren training dat een personeelslid ontvangt en het uiteindelijke opleidingsniveau dat een werknemer heeft bereikt.

Twee praktijkvoorbeelden

Nu de wijze van afleiding van kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren besproken is gedaan, willen we u graag twee concrete voorbeelden laten zien. Het gaat om cases die wij in de praktijk onder handen hebben gehad.

Casus 1: Innovativiteit

Veel organisaties hebben als strategie de klanten innovatieve oplossingen aan te (willen) bieden. Eén van de doelstellingen die men daarvoor kan formuleren is het versterken van het innovatieve imago van de organisatie. Aansluitend bij deze doelstelling kunnen de volgende resultaat- en inspanning-KSF-en en bijbehorende PI-en worden geformuleerd (figuur 3):

Resultaat-KSF	PI	Definitie PI
Innovatief imago	Imagoscore	Aantal klanten dat het bedrijf als innovatief ziet (in een periodieke enquête) t.o.v. totaal aantal geënquêteerde klanten
	Externe publicaties	Aantal externe publicaties dat positief is over het bedrijfsimago
	Patenten	Aantal toegekende patenten t.o.v. totaal aantal nieuwe producten
Opbrengst innovaties	Verkopen nieuwe producten	Verkoopvolume van nieuwe producten t.o.v. totaal verkoopvolume
	Winstgevendheid nieuwe producten	Winstgevendheid van nieuwe producten t.o.v. totale winstgevendheid
Inspanning-KSF	PI	Definitie PI
Innovatief assortiment	Geïntroduceerde producten	Aantal nieuw geïntroduceerde producten t.o.v. gepland aantal introducties
	Penetratie nieuwe producten	Aantal afnemers dat nieuwe producten voert t.o.v. totaal aantal geschikte afnemers
Creatief personeel	Ideeën	Aantal innovatieve ideeën t.o.v. totaal aantal personeelsleden
	Ontwikkelingstijd	Totale tijd benodigd door het personeel om een nieuw product op de markt te brengen t.o.v. totaal aantal nieuwe producten

Figuur 3 Kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren voor 'Innovativiteit'

Of de organisatie inderdaad een innovatief imago heeft (verkregen) kan worden nagegaan bij de 'buitenwereld': wordt de organisatie door de buitenwereld als innovatief gezien en wordt hierover ook zodanig gepubliceerd? Een belangrijke graadmeter voor de innovativiteit van het RL is of de resultaten van het onderzoek van een zodanig gehalte zijn dat er patent op kan worden aangevraagd. Daarnaast is het belangrijk dat de nieuwe producten daadwerkelijk succesvol zijn op de markt. Dit kan worden gemeten aan de financiële opbrengsten die de nieuwe producten genereren.

Om het innovatieve imago van de organisatie waar te kunnen maken is het nodig dat het personeel een creatieve attitude heeft en dat de organisatie over een innovatief assortiment

beschikt. De innovativiteit van het personeel kan worden vastgesteld door te meten door hoeveel innovatieve ideeën er gemiddeld per personeelslid worden ingediend en hoelang het duurt voor het personeel in staat is een idee om te zetten in een tastbaar product. Bij het innovatieve assortiment is het niet alleen van belang hoeveel nieuwe producten zijn ontwikkeld en geïntroduceerd, maar ook hoe succesvol deze zijn oftewel hoe snel deze producten zijn doorgedrongen in de winkel (schapruimte) of bij de potentiële afnemers.

Indien de organisatie niet voldoet aan een aantal van de 'innovativiteitsvoorwaarden' zal het creatieve proces ernstig belemmerd worden. Hierdoor komen minder nieuwe producten op de markt of is de ontwikkeltijd van nieuwe producten langer, waardoor deze zelfs te laat op de markt gebracht kunnen worden. De organisatie wordt dan meer een trendvolger en zal wellicht steeds afhankelijker worden van ingekochte concepten die aangepast op de markt moeten worden gebracht. Uiteindelijk kan de organisatie niet meer van eigen kracht uitgaan en wordt het steeds meer een speelbal van de omstandigheden.

Casus 2: Tevredenheid van de medewerkers

Medewerkers die tevreden zijn met de organisatie waar zij werken, stralen dat uit naar de klanten en zijn bovendien meer honkvast (van groot belang nu de arbeidsmarkt tekenen van overspanning vertoont). Daarnaast functioneren tevreden medewerkers over het algemeen beter en zijn ze productiever dan minder tevreden medewerkers. Daarom hebben nogal wat organisaties het verbeteren van de personeelstevredenheid hoog in het vaandel, oftewel in de strategie, staan. Een aantal resultaat- en inspanning-KSF-en en PI-en die bij deze doelstelling horen zijn (figuur 4):

Resultaat-KSF	PI	Definitie PI
Personeelstevredenheid	Tevredenheid personeel	Aantal positieve reacties tijdens een periodieke personeelsenquête m.b.t. werkklimaat en werkomstandigheden t.o.v. het totaal aantal reacties
	Personeelsverloop	Aantal personeelsleden dat op eigen initiatief uit dienst is getreden t.o.v. totaal aantal personeelsleden
	Personeelsverloop 'high potentials'	Aantal high potentials dat op eigen initiatief uit dienst is getreden t.o.v. totaal aantal high potentials
Inspanning-KSF	PI	Definitie PI
Interne communicatie	Geïnformeerdheid	Aantal ondervraagde personeelsleden dat de boodschap heeft ontvangen t.o.v. totaal aantal ondervraagde personeelsleden
	Kwaliteit interne informatievoorziening	Aantal ondervraagde personeelsleden dat de boodschap goed kan reproduceren t.o.v. totaal aantal ondervraagde personeelsleden
Werkomgeving	Veiligheid	Aantal ongelukken of bijna-ongelukken (absoluut getal)
Werksfeer	Activiteiten buiten bedrijf	Aantal activiteiten georganiseerd buiten het bedrijf t.o.v. totaal aantal geplande externe activiteiten
	Overwerk	Aantal overwerkuren t.o.v. totaal aantal gewerkte uren

Figuur 4 Kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren voor 'Personeelstevredenheid'

Een toenemend aantal organisaties hanteert een periodieke personeelsenquête om naar de mening van personeelsleden te vragen over een groot aantal zaken die te maken hebben met de werkomstandigheden en werkklimaat binnen het bedrijf. Daarnaast kan gekeken worden of er sprake is van een (te) hoog personeelsverloop en kan in zogenoemde exit-interviews gevraagd worden naar de reden waarom mensen vertrekken.

Een veelvoorkomende klacht van personeel is dat men niet goed (genoeg) geïnformeerd wordt. Daarbij vindt ook nog regelmatig vervorming van de boodschap plaats. Een organisatie kan hier zeker gestructureerd aan werken door in ieder geval te meten of een boodschap iedereen op de juiste manier bereikt. Daarnaast kan de organisatie ook actief werken aan het verbeteren van de werkomgeving en de werksfeer.

Slaagt de organisatie er niet in om de voorwaarden te scheppen om het personeel tevreden te houden dan is de kans groot op een te groot verloop. Dit betekent enerzijds kapitaalvernietiging, doordat investeringen die gedaan zijn om de personeelskwaliteit te verhogen, zoals opleidingen, verloren gaan. Anderzijds betekent dit extra kosten doordat nieuw personeel aangetrokken en ingewerkt moet worden. Daarbij komt nog dat in de komende jaren de arbeidsmarkt voor goed (opgeleid) personeel steeds knapper wordt door de afnemende geboortegolf zodat de concurrentie tussen werkgevers steeds feller zal worden.

Managementrapportage en de Balanced Scorecard

Gekoppeld aan het concept van kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren zijn nieuwe rapportagevormen naar voren gekomen. De door Kaplan en Norton geïntroduceerde balanced scorecard is een goed voorbeeld. In deze scorecard worden de prestaties van de organisatie gezien vanuit vier verschillende invalshoeken (intern, innovatief, financieel en klanten) die tezamen het management de mogelijkheid bieden om op een evenwichtige manier de prestaties te volgen. De ontwikkelde kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren worden ondergebracht in één van de vier perspectieven. De balanced scorecard kan er dan als volgt uitzien (figuur 5):

<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Financieel perspectief</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2">Verkoopgroei</td> </tr> <tr> <td>0 Omzet groei</td> <td>↗</td> </tr> <tr> <td>0 Verkoop volume groei</td> <td>↗</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Succesvolle nieuwe producten</td> </tr> <tr> <td>+ Omzet nieuwe producten</td> <td>↘</td> </tr> </tbody> </table>		Financieel perspectief		Verkoopgroei		0 Omzet groei	↗	0 Verkoop volume groei	↗	Succesvolle nieuwe producten		+ Omzet nieuwe producten	↘	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Interne perspectief</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2">Effectieve processen</td> </tr> <tr> <td>+ Behaalde process doelen</td> <td>↗</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Kwaliteit werknemers</td> </tr> <tr> <td>+ Multiskilled werknemers</td> <td>↘</td> </tr> <tr> <td>0 Gekwalificeerde werknemers</td> <td>↗</td> </tr> </tbody> </table>		Interne perspectief		Effectieve processen		+ Behaalde process doelen	↗	Kwaliteit werknemers		+ Multiskilled werknemers	↘	0 Gekwalificeerde werknemers	↗												
Financieel perspectief																																							
Verkoopgroei																																							
0 Omzet groei	↗																																						
0 Verkoop volume groei	↗																																						
Succesvolle nieuwe producten																																							
+ Omzet nieuwe producten	↘																																						
Interne perspectief																																							
Effectieve processen																																							
+ Behaalde process doelen	↗																																						
Kwaliteit werknemers																																							
+ Multiskilled werknemers	↘																																						
0 Gekwalificeerde werknemers	↗																																						
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Klanten perspectief</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2">Tevreden klanten</td> </tr> <tr> <td>+ Klanttevredenheid</td> <td>↗</td> </tr> <tr> <td>- Klachten</td> <td>↘</td> </tr> <tr> <td>0 Herhaalaankopen</td> <td>↗</td> </tr> </tbody> </table>		Klanten perspectief		Tevreden klanten		+ Klanttevredenheid	↗	- Klachten	↘	0 Herhaalaankopen	↗	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Innovatief perspectief</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2">Kwaliteit portfolio</td> </tr> <tr> <td>- Grote merken</td> <td>↗</td> </tr> <tr> <td>0 Artikelnummer reductie</td> <td>↗</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Verbeteringen</td> </tr> <tr> <td>+ Behaalde verbeterdoelen</td> <td>↗</td> </tr> </tbody> </table>		Innovatief perspectief		Kwaliteit portfolio		- Grote merken	↗	0 Artikelnummer reductie	↗	Verbeteringen		+ Behaalde verbeterdoelen	↗	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Legenda</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>+</td> <td>Boven de norm</td> </tr> <tr> <td>o</td> <td>Op de norm</td> </tr> <tr> <td>-</td> <td>Onder de norm</td> </tr> <tr> <td>↗</td> <td>Stijgende prognose</td> </tr> <tr> <td>↘</td> <td>Dalende prognose</td> </tr> </tbody> </table>		Legenda		+	Boven de norm	o	Op de norm	-	Onder de norm	↗	Stijgende prognose	↘	Dalende prognose
Klanten perspectief																																							
Tevreden klanten																																							
+ Klanttevredenheid	↗																																						
- Klachten	↘																																						
0 Herhaalaankopen	↗																																						
Innovatief perspectief																																							
Kwaliteit portfolio																																							
- Grote merken	↗																																						
0 Artikelnummer reductie	↗																																						
Verbeteringen																																							
+ Behaalde verbeterdoelen	↗																																						
Legenda																																							
+	Boven de norm																																						
o	Op de norm																																						
-	Onder de norm																																						
↗	Stijgende prognose																																						
↘	Dalende prognose																																						

Figuur 5 Voorbeeld van een (verbeterde) Balanced Scorecard

Ten opzichte van de oorspronkelijke lay-out is door de auteurs een aantal verbeteringen aangebracht die door gebruik in de praktijk zijn ingegeven. Bij elk perspectief wordt eerst de kritische succesfactor genoemd en daarna de daarbij behorende prestatie-indicator of prestatie-indicatoren. Hierdoor blijft de relatie tussen beide parameters goed zichtbaar in de managementrapportage.

Met behulp van +, 0 of - wordt aangegeven of het resultaat op de prestatie-indicator respectievelijk boven, op, of onder de norm ligt. De zeggingskracht kan nog toenemen door de

kleuren groen, blauw en rood te gebruiken. Door middel van pijlen wordt aangegeven of de verwachting is dat het resultaat op de prestatie-indicator de volgende periode zal stijgen of zal dalen. Hiermee is bijvoorbeeld aan te geven dat weliswaar het resultaat op de indicator deze periode op de norm ligt, maar dat door ontwikkelingen binnen en/of buiten de organisatie verwacht wordt dat dit in de volgende periode niet het geval zal zijn. Op grond hiervan kunnen dan al in de lopende periode maatregelen worden genomen in plaats van te (moeten) wachten tot de (tegenvallende) resultaten van de volgende periode bekend zijn.

Enige kanttekeningen

Kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren zijn uitstekende hulpmiddelen om de kwaliteit van de managementrapportage te verbeteren. Specifieke kwaliteitsverbeteringen die in het verschiep liggen zijn een meer evenwichtige rapportage (naast financiële informatie komt nu ook de zo belangrijke kwalitatieve, niet-financiële, informatie beschikbaar) en een vergroting van de strategische relevantie. De organisatie die beschikt over een dergelijke verbeterde rapportage kan beter, exacter en tijdiger, (bij)sturen en dat komt uiteindelijk het bottom line-resultaat ten goede. Bij het gebruik van deze parameters willen wij echter de volgende kanttekeningen plaatsen. In de eerste plaats gaat het aloude gezegde 'overdaad schaadt' ook hier op. Formuleer dus een niet al te grote, en daardoor beter te hanteren, set van kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren. In de tweede plaats is het van belang om op te merken dat kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren sterk organisatie-afhankelijk zijn: een productiebedrijf hanteert een andere set parameters dan bijvoorbeeld een zakelijke dienstverlener. Er bestaan geen standaard recepten, iedere organisatie zal het gehele ontwikkelingstraject moeten doorlopen.

Tenslotte nog het volgende over het gebruik van de balanced scorecard zoals die door Kaplan en Norton is ontwikkeld. Deze in wezen eenvoudige, en daardoor aansprekende vorm van presenteren van financiële en niet-financiële informatie in een geïntegreerde verschijningsvorm heeft heel wat organisaties ertoe aangezet om hun systeem voor prestatiemeting en rapportage te gaan aanpassen. In de literatuur kwamen aanvankelijk alleen de succesverhalen naar voren. Inmiddels worden deze flink genuanceerd. Het is wel duidelijk geworden dat verbetering van de managementrapportage niet zonder slag of stoot verloopt. Het veranderen van de managementrapportage en het systeem voor prestatiemeting en vooral de daarbij behorende verandering van managementstijl is een ingrijpend proces. Bij het starten van een verbeteringstraject en het invoeren van kritische succesfactoren, prestatie-indicatoren en een balanced scorecard moet terdege met de volgende zaken rekening worden gehouden:

- ! Begin er niet aan als de tijd nog niet rijp is, bijvoorbeeld als de managers hun handen vol hebben aan een reorganisatie.
- ! Door invoering van kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren worden de prestaties van managers meer inzichtelijk. Als binnen de organisatie een cultuur van 'afrekenen' bestaat, zullen managers trachten het ontwikkelingstraject te vertragen en de uitkomsten op de prestatie-indicatoren te verdraaien. In zo'n situatie is het van belang aandacht te besteden aan verandering van de managementstijl van 'afrekenen op prestaties' naar 'verbeteren van prestaties', hetgeen uiteraard niet eenvoudig is.
- ! Voor het onderzoeken, aanpassen en verbeteren van de informatie- en rapportagesysteemarchitectuur moet voldoende tijd worden ingeruimd. Dit is niet een project dat er 'even tussendoor' gedaan kan worden.
- ! Het is op zich niet voldoende dat toekomstgerichte indicatoren worden opgenomen in de balanced scorecard, er moeten ook structureel acties op de verwachte resultaten worden ondernomen. Hierdoor neemt de vrijblijvendheid, die in veel organisaties nog bestaat rond het nemen van acties af en wordt de balanced scorecard een 'levend' instrument. Een mogelijkheid om de gewenste actiegerichtheid te bevorderen is om prestatie-indicatoren met resultaten die buiten een vooraf gedefinieerde marge of bandbreedte vallen (beneden of boven de norm) uitgebreider te beschrijven in een zogenoemde actiegerichte rapportage (figuur 6). Deze rapportage geeft 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.

Organisatie: Handy & Trendy					Periode: Eerste Kwartaal '98 Datum: 07-03-'98			
Kritische Succes Factor	Prestatie Indicator	Realisatie K1	Budget K1	Voor-spelling K2	Omschrijving actie	Verwacht resultaat		
						K2	K3	K4
Personeel welzijn	Ziekte-verzuim	8%	6%	8%	1. Herimplementeren procedure 'zieke medewerker' 2. Invoeren veiligheid systeem 3. Airco standaard accessoire auto's vertegenwoordigers	7,5%	7%	6%

Figuur 6 Voorbeeld van een actiegerichte rapportage

Door het opnemen van een actiegerichte rapportage in de managementrapportageset wordt ervoor gezorgd dat de nadruk komt te liggen op het ondernemen van correctieve acties op kritische zaken in de organisatie, in plaats van het enkel bekijken van historische resultaten. Dit bevordert de actiegerichtheid van managers.

Door middel van kritische succesfactoren, prestatie-indicatoren en de balanced scorecard kan de kwaliteit van prestatiemeting en managementrapportage aanzienlijk verbeteren. Wanneer met onze afsluitende opmerkingen rekening wordt gehouden, zijn wij ervan overtuigd dat de kans op een succesvol verbeteringstraject en een succesvolle implementatie van de balanced scorecard zal toenemen.

André de Waal en Henk Bulthuis zijn venoot bij Arthur Andersen Business Consulting. Kobien Mijland-Bessems is manager bij deze organisatie. Recent verscheen van hun hand het boek 'Meten Moet!' (Kluwer Bedrijfsinformatie, 1998).

Literatuur

Kaplan, R.S. en D.P. Norton, *The Balanced Scorecard*, HBS Press, 1996.

Schiemann, W. and Associates, *Executive measurement management survey*, American Management Association, 1996.

Waal, A.A. de, H. Bulthuis, *Cijfers zeggen niet alles!*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1995.

Waal, A.A. de, H. Bulthuis, *Managementrapportage is kunst!*, Tijdschrift Financieel Management, 1997/2.

Waal, A.A. de, J.H.J.M. Mijland-Bessems, H. Bulthuis, *Metten Moet!*, Kluwer Bedrijfsinformatie, 1998.