

World-class prestatie management: in praktijk gebracht!

- drs. André A. de Waal MBA en Peter Geelen RE -

- Gepubliceerd in [M@n@gement](#), online magazine, 2001/12 -

Het belang van *world-class* prestatie management

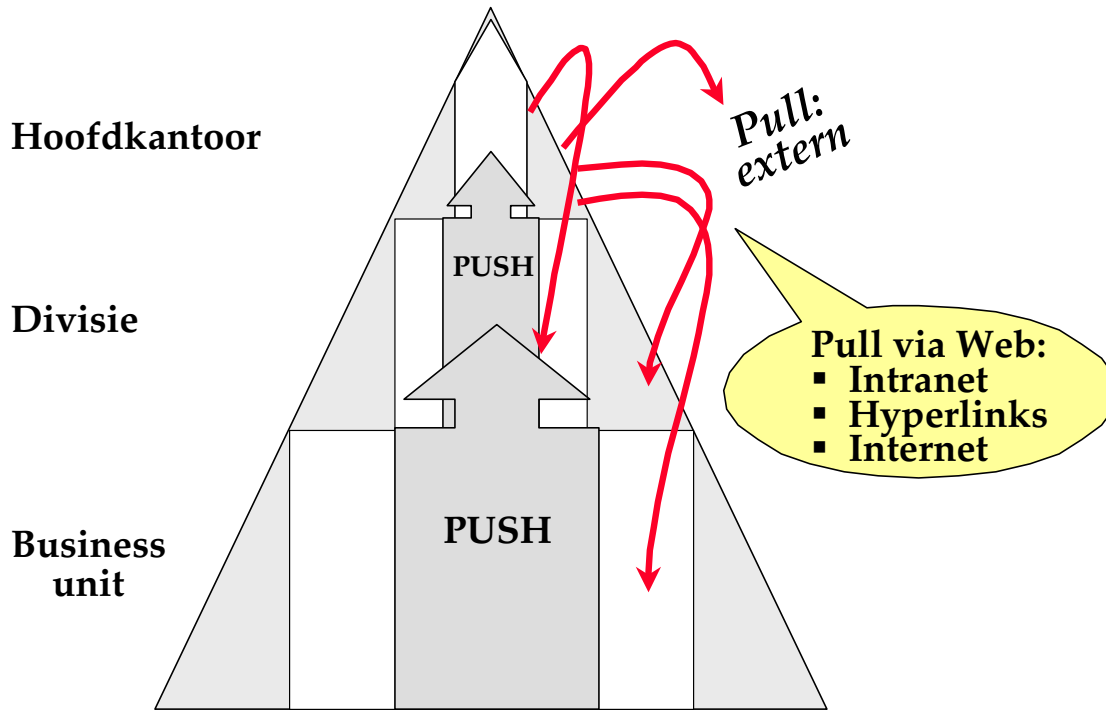
Door de huidige economische omstandigheden voelen organisaties meer dan ooit tevoren de druk om strategische plannen van hoge kwaliteit te ontwikkelen, om die vervolgens op een dusdanig superieure manier uit te voeren dat de economische trend het hoofd wordt geboden en de concurrentie voor gebleven wordt. Het prestatie management proces is het proces dat een organisatie in staat stelt een consistente contributie te leveren aan waardecreatie. Een goed prestatie management proces ondersteunt management bij het ontwikkelen van die kwaliteitsplannen, bij het vaststellen van ambitieuze doelen en normen, en bij het meten, volgen en beheersen van de prestaties van de organisatie, door het voortdurend beschikbaar stellen van actuele, relevante prestatie-informatie.

Steeds meer studies tonen aan dat een goed prestatie management proces positieve effecten heeft op de resultaten van de organisatie. De algemene teneur in de literatuur is dat prestatie management-gedreven organisaties zowel financieel als niet-financieel beter presteren dan minder prestatie management-gedreven organisaties. De verklaring die hiervoor wordt gegeven, is dat prestatie management de aandacht van de gehele organisatie voortdurend richt op het behalen van de doelstellingen van de organisatie, en bovendien helpt om de individuele manager en medewerker te laten zien hoe ze zelf (kunnen) bijdragen aan het behalen van die doelstellingen. De conclusie van de onderzoeken is dat het voor organisaties de moeite loont om te investeren in het opzetten van een goed prestatie management proces.

Nieuwe trends en ontwikkelingen op het gebied van prestatie management, afkomstig uit een wereldwijd benchmarkonderzoek, helpen organisaties om *state-of-the-art* te blijven. Interne en externe ontwikkelingen zorgden ervoor dat een multinational recent haar prestatie management proces, en de daarbij behorende managementrapportage-infrastructuur, onder de loep nam met als doel het proces dusdanig te vernieuwen dat het de organisatie in het nieuwe millennium zou kunnen ondersteunen. Daartoe werd een wereldwijd benchmarkonderzoek ondernomen, waaraan Hewlett-Packard, NEC Corporation, Emerson Electric, Philips, Daimler-Benz, SAP, Microsoft en Oracle deelnamen. Het onderzoek had tot doel inzicht te krijgen in hoe, op een gebruikersvriendelijke en transparante manier, een *state-of-the-art*, geïntegreerd, eenvoudig en flexibel prestatie management proces van hoge kwaliteit kan worden ontwikkeld. In het boek *Power of Performance Management, How Leading Companies Create Sustained Value* (De Waal, John Wiley & Sons, 2001) worden de opgedane ideeën beschreven. In dit artikel wordt beschreven hoe de multinational één van de ideeën uit het benchmarkonderzoek heeft opgepakt en wereldwijd heeft ingevoerd.

Idee: Creëer informatietransparantie met behulp van IT

De inzet van informatietechnologie is een belangrijke voorwaarde voor het opzetten van een world-class prestatie management proces, met name voor het creëren van transparantie van informatie: de mogelijkheid de juiste informatie in de juiste vorm op het juiste tijdstip bij de juiste mensen te krijgen, zodat deze de juiste beslissingen en de juiste acties kunnen nemen. Hierdoor zijn alle managers te allen tijde goed geïnformeerd over de status en de ontwikkelingen binnen de organisatie, zodat snel gereageerd kan worden op waarschuwingssignalen. Hiervoor is het nodig dat de benodigde data snel vanuit verschillende bronnen wordt verzameld, dat rapportage efficiënt gegenereerd wordt, en dat ad-hoc informatievragen zonder al te veel moeite en tijd beantwoord kunnen worden. Daarnaast is een nieuwe informatietechnologische architectuur nodig om managers gemakkelijk toegang te verschaffen tot de door hen benodigde informatie (figuur 1).



Figuur 1: Informatiepush en -pull

In het concept van transparantie van informatie bepaalt elk managementniveau zijn eigen set van periodieke gestandaardiseerde managementinformatie. Deze bestaat uit data die dit managementniveau van alle lager gelegen managementniveaus, die aan dit niveau rapporteren, wil ontvangen. Voorbeelden zijn financiële kengetallen en balanced scorecards. Deze data kan verschillen per niveau (zie in figuur 1). De overige managementinformatie is niet gestandaardiseerd en bestaat uit informatie-items die specifiek op het eigen managementniveau worden gegenereerd. Voorbeelden zijn prestatie-indicatoren die specifiek voor dat niveau zijn (). Het hoogste managementniveau vraagt elke periode van elk managementniveau een beperkte set van gestandaardiseerde, voornamelijk financiële, informatie op, om daarmee de winst- en verliesrekening en balans van de organisatie samen te kunnen stellen (*push-informatie*). Deze informatie wordt periodiek en op efficiënte wijze verzameld en geconsolideerd. De data-items zijn volledig geüniformeerd door de gehele organisatie heen. Voorbeeld is een uniform rekeningschema, dat uit niet te veel rekeningnummers bestaat (). Ten slotte kan elk managementniveau, op ad hoc basis, zelfstandig zowel managementinformatie als niet-gestandaardiseerde informatie van de lagere managementniveaus benaderen, bekijken en ophalen (*pull-informatie*). Deze informatie wordt gehaald uit lokale systemen of uit externe bestanden ().

Transparantie van informatie wordt bereikt door het opslaan van *push*-informatie in een data-warehouse dat zich bevindt op centraal niveau. Dit data-warehouse zal voornamelijk bestaan uit gestandaardiseerde financiële data, met een beperkte hoeveelheid gestandaardiseerde niet-financiële data zoals humanresourceinformatie. Vervolgens maken *business intelligence tools* (zoals *Executive Information Systems*) het mogelijk op gebruikersvriendelijke wijze de opgehaalde data te analyseren (*drill-down* en *slice & dice*). Andere (financiële en niet-financiële) managementinformatie wordt beschikbaar gesteld via het intranet. Een standaardwebbrowser verleent toegang tot managementinformatie op elk organisatieniveau, via een gestandaardiseerde homepage die elke divisie en BU tot zijn beschikking heeft. Deze homepage bevat informatie zoals de balanced scorecard, financiële (stoplichten)rapportage, prognoses, analyses, actierapportage en strategische plannen. Doordat deze homepages gestandaardiseerd zijn, kunnen deze gemakkelijk benaderd worden door managers van elk niveau. Er kunnen *hyperlinks* worden toegevoegd aan de homepages, zodat de manager via deze links naar pagina's kan worden geleid, op het intranet en het internet, waar zich additionele, relevante informatie bevindt.

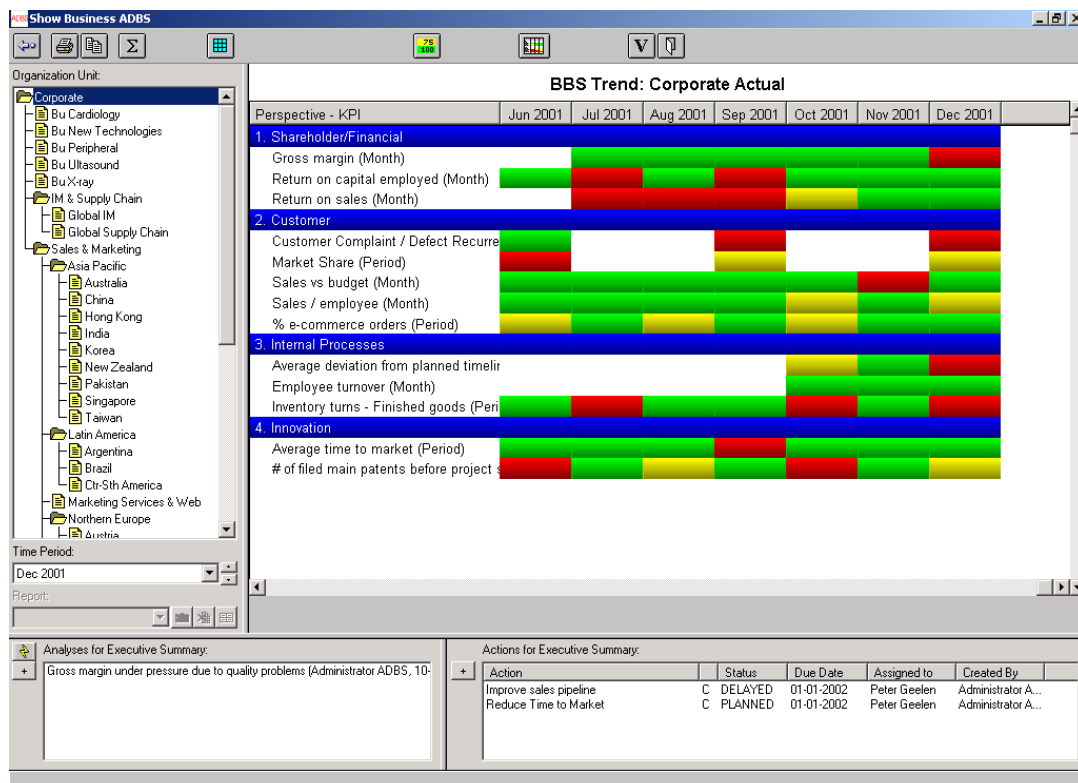
Deze manier van management wordt *management by surfing around* genoemd. Deze stijl is gebaseerd op de veronderstelling dat elk managementniveau alleen die gestandaardiseerde, geüniformeerde informatie

regulier en periodiek aangeleverd krijgt die zij *werkelijk* nodig heeft om te kunnen managen. Overige, ad hoc benodigde niet-geüniformeerde informatie kan worden opgehaald via surfen op het *managementweb*, maar wordt niet standaard aangeleverd.

Transparantie van informatie binnen de multinational

De multinational heeft sinds enige jaren een snel en betrouwbaar financieel consolidatieproces. De Raad van Bestuur en onderliggende managementlagen hebben binnen een beperkt aantal werkdagen na de maandafsluiting volledig inzicht in de financiële prestaties van de bedrijfsonderdelen en zijn zelf in staat, indien gewenst, om tot het laagste niveau in de organisatie af te dalen op zoek naar aanvullende informatie. Dit is met name mogelijk doordat de multinational over een hoge mate van standaardisatie van financiële data beschikt. Bovendien zijn goede ICT systemen geïmplementeerd, waarbij de toepassing van een *central data warehouse* ten behoeve van de consolidatie de snelheid en betrouwbaarheid van informatie drastisch heeft verhoogd. Alle organisatorische units rapporteren rechtstreeks aan het hoofdkantoor, door het doorzenden van hun (hoofdzakelijk) financiële informatie naar het hoofdkantoor, waar deze opgeslagen wordt in een centraal data-warehouse. Via een analysesysteem, dat 'boven op' het data-warehouse is geplaatst, hebben meer dan duizend businessanalisten op alle organisatieniveaus toegang tot hun deel van de informatie, zodat deze eenvoudig kan worden geanalyseerd en vergeleken. Door het centrale data warehouse worden dure en tijdrovende tussen-consolidatieslagen vermeden.

Door de introductie van de balanced scorecard (BSC) is sturing op niet-financiële informatie ook mogelijk geworden. Hierbij heeft ieder organisatieniveau in de multinational zijn eigen, unieke BSC. Echter, elk bedrijfsonderdeel had bij de introductie van de BSC dezelfde generieke problematiek: hoe kan de informatie zo efficiënt mogelijk worden verzameld? De multinational realiseerde zich dat in een geografisch gespreide omgeving het distribueren en delen van informatie niet goed mogelijk is zonder adequate hulpmiddelen en processen. Tot voor enkele jaren werd meestal een MS Office-achtige omgeving gebruikt voor het rapporteren van de BSC. Dit bood onvoldoende functionaliteit, gaf geen gebruiksvriendelijke basis om informatie te delen, was tijdrovend en dus te duur. Daarom heeft de organisatie ervoor gekozen een standaard IT-omgeving voor de rapportering van de BSC in te voeren bij alle bedrijfsonderdelen (figuur 2). Hierbij werd gesteld dat ondanks het generiek zijn van de rapportageprocessen de verantwoordelijkheid voor inhoud van de BSC nog steeds bij de bedrijfsonderdelen zelf ligt.



Figuur 2: Voorbeeld van een stoplichtenrapportage in de nieuwe gestandaardiseerde IT-omgeving

Het gebruiken van de standaard IT-omgeving in het prestatieproces biedt een aantal voordelen:

- *Snelheid* - De niet-financiële indicatoren zijn nu net zo snel voorhanden als de financiële indicatoren. Dit betekent dat de BSC kan worden gebruikt tijdens het prestatiebeoordelingsproces, wat een positieve invloed heeft op het gedrag van managers.
- *Transparantie* - Nu alle informatie over missie, strategie, doelstellingen, scores op prestatie-indicatoren, analyses, en acties voorhanden is voor elk organisatieniveau, kan toegang tot deze informatie zeer eenvoudig worden gerealiseerd.
- *Actie- en exceptiemanagement* - De standaard IT-omgeving biedt niet alleen inzicht in de resultaten door middel van een stoplichtenrapportage maar ook in de realisatie van strategische initiatieven en acties gericht op het realiseren van de strategische doelstellingen. De omgeving biedt de mogelijkheid het verloop van acties op ieder organisatieniveau te volgen en daarop tijdig te reageren. Het is daardoor mogelijk geworden om tijdens de beoordelingsbijeenkomsten de aandacht te concentreren op de acties die niet goed gaan. Alle aanwezigen hebben immers vooraf kunnen lezen hoe het met de goed lopende acties gaat dus deze hoeven niet meer besproken te worden (exceptiemanagement). Hierdoor verlopen de beoordelingsbijeenkomsten efficiënter en effectiever.
- *Dezelfde 'look and feel'* - Alle managers, vanaf Raad van Bestuur tot aan operationeel management, gebruiken dezelfde rapporteringsomgeving. Bij mutaties van functies binnen de organisatie is, ook voor de manager die op een nieuwe plaats komt, de rapportage en het onderliggende prestatieproces al bekend. De manager kan zich direct concentreren op de inhoud van de prestatie-informatie.

Duizenden managers en business analisten hebben toegang tot deze standaard IT-omgeving waarin circa 1,000 BSC's zijn opgenomen. De filosofie is dat de informatie wordt ingebracht, handmatig of automatisch, op het niveau waar deze wordt gecreëerd. Een uitzondering hierop zijn een aantal financiële indicatoren, die automatisch uit het centrale financiële consolidatiesysteem worden overgenomen. De informatie wordt nu niet langer naar hogere managementniveaus gestuurd; de manager wordt door het systeem op eenvoudige wijze naar de informatie, die voor zijn functie noodzakelijk is, geleid, op het moment dat deze dat wil.

Conclusie

Dit artikel beschrijft één van de ideeën die voortgekomen zijn uit een wereldwijd benchmarkonderzoek naar hoe een *world-class* prestatieproces eruit zou kunnen zien. Dit idee kan ook voor uw organisatie heel waardevol zijn. Echter, het idee kan niet zonder meer overgenomen en ingevoerd worden omdat het prestatieproces uniek is voor iedere organisatie. Het idee kan gebruikt worden om uw managers aan het denken te zetten over hun eigen prestatieproces, zodat ze daarna de informatie-architectuur kunnen aanpassen aan de eigen situatie. Wanneer op deze manier met de resultaten van het benchmarkonderzoek wordt omgegaan kan, zoals het voorbeeld van de multinational laat zien, een *world-class* prestatieproces worden opgezet.

CV auteurs

André de Waal is venoot bij Holland Consulting Group. Recent 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> of via <http://www.hcg.net>. Peter Geelen is principal consultant bij Atos Origin. Hij is te bereiken via peter.geelen@atosorigin.com. Beide auteurs zijn betrokken geweest bij het internationale benchmarkonderzoek.

Kader 1

In het boek *Power of Performance Management, How Leading Companies Create Sustained Value* worden ideeën beschreven voor het opzetten en invoeren van een *world-class* prestatieproces. De ideeën zijn gebaseerd op de resultaten van een wereldwijd benchmarkonderzoek dat werd uitgevoerd bij prominente organisaties in Nederland, Duitsland, de Verenigde Staten en Japan. Het boek geeft uitgebreide beschrijvingen van de resultaten van het benchmarkonderzoek en van praktijkvoorbeelden bij Hewlett-Packard, KLM Royal Dutch Airlines, NEC Corporation, Philips Electronics, Sara Lee /DE, en Document Company XEROX.

John Wiley & Sons, 2001, ISBN 04713834 3